

STEPHEN P. ROBBINS TIMOTHY A. JUDGE

Comportamiento organizacional

17ª edición



Pearson

Comportamiento organizacional

Comportamiento organizacional

EDICIÓN

17

Stephen P. Robbins

—San Diego State University

Timothy A. Judge

—University of Notre Dame

TRADUCCIÓN

Leticia Esther Pineda Ayala

Traductora especialista en temas de administración

REVISIÓN TÉCNICA

Rosalinda Garza Estrada

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA)

ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A.

Comportamiento organizacional

Decimoséptima edición

Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2017

ISBN: 978-607-32-3985-1

Área: Administración

Formato: 21.5 x 27.5 cm

Páginas: 744

Authorized translation from the English language edition entitled *Organizational behavior*, 17th edition, by Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, published by Pearson Education Inc, Publishing as Prentice Hall, Inc., Copyright © 2017. All rights reserved. ISBN 978-0-13-410398-3.

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés titulada *Organizational behavior*, 17ª edición, por Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, publicada por Pearson Educación Inc., publicada como Prentice Hall, Inc., Copyright © 2017. Todos los derechos reservados.

Edición en español

Dirección general: Sergio Fonseca ■ **Dirección de innovación y servicios educativos:** Alan David Palau ■ **Gerencia de contenidos y servicios editoriales:** Jorge Luis Iñiguez ■ **Gerencia de arte y diseño:** Asbel Ramírez ■ **Coordinación de contenidos Educación Superior:** Guillermo Domínguez Chávez ■ **Especialista en contenidos de aprendizaje:** Yanith Betsabé Torres Ruiz ■ **Coordinación de arte y diseño:** Mónica Galván ■ **Editor de desarrollo:** Bernardino Gutiérrez Hernández ■ **Traducción:** Leticia Esther Pineda Ayala ■ **Corrección de estilo:** Felipe Hernández Carrasco ■ **Gestor de arte y diseño:** José Hernández Garduño ■ **Lectura de pruebas:** Vicente Gutiérrez ■ **Composición y diagramación:** FOCA Grupo Editorial.

Esta edición en español es la única autorizada.

Contacto: soporte@pearson.com

Decimoséptima edición, 2017

ISBN LIBRO IMPRESO: 978-607-32-3985-1

ISBN LIBRO E-BOOK: 978-607-32-3986-8

D.R. © 2017 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Avenida Antonio Dovalí Jaime núm. 70

Torre B, Piso 6, Colonia Zedec Ed. Plaza Santa Fe

Delegación Álvaro Obregón, México, Ciudad de México, C. P. 01210

www.pearsonenespañol.com

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 20 19 18 17



Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden 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, fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

Pearson Hispanoamérica

Argentina ■ Belice ■ Bolivia ■ Chile ■ Colombia ■ Costa Rica ■ Cuba ■ República Dominicana ■ Ecuador ■ El Salvador ■ Guatemala ■ Honduras ■ México ■ Nicaragua ■ Panamá ■ Paraguay ■ Perú ■ Uruguay ■ Venezuela

Contenido breve

Prefacio xxv

1

Introducción

- 1 Qué es el comportamiento organizacional 2

2

El individuo

- 2 La diversidad en las organizaciones 40
- 3 Las actitudes y la satisfacción laboral 72
- 4 Las emociones y los estados de ánimo 100
- 5 La personalidad y los valores 134
- 6 La percepción y la toma de decisiones individual 168
- 7 Conceptos de motivación 206
- 8 Motivación: De los conceptos a las aplicaciones 242

3

El grupo

- 9 Fundamentos del comportamiento de los grupos 274
- 10 Los equipos de trabajo 310
- 11 Comunicación 342
- 12 Liderazgo 380
- 13 Poder y política 420
- 14 Conflicto y negociación 456
- 15 Fundamentos de la estructura organizacional 490

4

El sistema de la organización

- 16** Cultura organizacional 524
- 17** Políticas y prácticas de recursos humanos 560
- 18** Cambio organizacional y manejo del estrés 602

Apéndice **La investigación en el comportamiento organizacional** 644

Casos extensos 651

Glosario 665

Índice de nombres 675

Índice de empresas 683

Índice analítico 687

Contenido

Prefacio xxv

1

Introducción

1

Qué es el comportamiento organizacional 2

La importancia de las habilidades interpersonales 5

Administración y comportamiento organizacional 6

Roles gerenciales 7 • Habilidades gerenciales 8 • Actividades de una gerencia eficaz *versus* una gerencia exitosa 9

Complementación de la intuición con el estudio sistemático 11

Datos masivos (*big data*) 11

¿Mito o ciencia? La administración por paseo (*walking around*) es la más eficaz 12

Disciplinas que intervienen en el campo del CO 15

Psicología 15 • Psicología social 16 • Sociología 16 • Antropología 16

Hay pocos absolutos en el CO 16

Retos y oportunidades del CO 17

Presiones económicas 18 • La globalización continua 18 • Demografía de la fuerza laboral 19 • Diversidad de la fuerza de trabajo 21 • Servicio al cliente 21 • Habilidades interpersonales 21 • Organizaciones en red 22 • Social media 22 • Bienestar de los empleados en el trabajo 22 • Ambiente laboral positivo 23 • Comportamiento ético 24

Dilema ético Trastorno por déficit vacacional 25

Próximas atracciones: Desarrollo de un modelo de CO 26

Un panorama general 26 • Insumos 26 • Procesos 27 • Resultados 27

Objetivos de carrera ¿Qué digo acerca de mi despido? 29

Resumen 32

Implicaciones para los gerentes 32

Punto/Contrapunto La batalla de los textos 33

Preguntas de repaso 34

Ejercicio Administración al estilo CO 34

Dilema ético Hay un dron en tu sopa 35

Caso 1 Apple se vuelve global 35

Caso 2 Datos masivos para principiantes 36

2

EL individuo

2 *La diversidad en las organizaciones* 40**Diversidad 43**

Características demográficas 43 • Niveles de diversidad 44

Dilema ético Acción afirmativa para los veteranos desempleados 45

Discriminación 45

Amenaza del estereotipo 46 • Discriminación en el centro de trabajo 47

Características biográficas 48

Edad 48

¿Mito o ciencia? Es mejor ser calvo 49

Género 50 • Raza y origen étnico 51 • Discapacidades 52 •
Discapacidades ocultas 53

Otras características distintivas 54

Antigüedad en el trabajo 54 • Religión 54 • Orientación sexual e identidad
de género 55

Objetivos de carrera ¿Está bien ser homosexual en el trabajo? 56

Identidad cultural 57

Aptitudes 57

Capacidades intelectuales 58 • Aptitudes físicas 59

Implementación de estrategias para administrar la diversidad 60

Atracción, selección, desarrollo y conservación de empleados diversos 60 •
La diversidad en los grupos 61 • Programas efectivos para la diversidad 62

Resumen 63**Implicaciones para los gerentes 63**

Punto/Contrapunto Los programas de acción afirmativa han perdido su utilidad 64

Preguntas de repaso 65

Ejercicio Diferencias 65

Dilema ético Más mujeres para el consejo 65

Caso 1 Predicar con el ejemplo 66

Caso 2 La carrera permanente 67

3 *Las actitudes y la satisfacción laboral* 72**Actitudes 75****Las actitudes y el comportamiento 76**

Dilema ético Charlas de oficina 77

Actitudes hacia el trabajo 78

Satisfacción laboral e involucramiento en el trabajo 78 • Compromiso
organizacional 78 • Apoyo organizacional percibido 78 • Compromiso del
empleado 79 • ¿Estas actitudes hacia el trabajo en realidad son distintas? 80

Satisfacción laboral 80

Medición de la satisfacción laboral 80 • ¿Qué tan satisfechas se encuentran las personas en sus puestos de trabajo? 81

¿A qué se debe la satisfacción laboral? 83

Condiciones laborales 83 • Personalidad 84 • Salario 84 • Responsabilidad social corporativa (RSC) 85

Los efectos de la satisfacción laboral 86

Desempeño laboral 86 • Comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) 86 • Satisfacción del cliente 87 • Satisfacción de vida 87

Objetivos de carrera ¿Qué puedo hacer para mejorar mi trabajo? 88**Los efectos de la insatisfacción laboral 88**

Conducta laboral contraproducente (CLC) 89

¿Mito o ciencia? Trabajadores felices significan utilidades felices 91

Es frecuente que los gerentes “no entiendan” 91

Resumen 92**Implicaciones para los gerentes 92**

Punto/Contrapunto La lealtad entre empleador y trabajador es un concepto obsoleto 93

Preguntas de repaso 94

Ejercicio ¿Qué aspectos de su trabajo de ensueño le satisfacen? 94

Dilema ético Sitios web reveladores 94

Caso 1 En búsqueda de la felicidad: Flexibilidad 95

Caso 2 Diseño de un mejor puesto de trabajo 96

4 Las emociones y los estados de ánimo 100

¿Qué son las emociones y los estados de ánimo? 103

Las emociones básicas 103

¿Mito o ciencia? Sonríe y el mundo laboral le sonreirá 104

Las emociones morales 104 • Los estados de ánimo básicos: Afecto positivo y afecto negativo 105 • Experimentación de estados de ánimo y emociones 106 • La función de las emociones 107

Fuentes de las emociones y de los estados de ánimo 108

Personalidad 108 • Hora del día 109 • Día de la semana 109 • El clima 109 • Estrés 112 • Actividades sociales 112 • Sueño 112 • Ejercicio 112 • Edad 112 • Género 113

Trabajo emocional 113**Teoría de los eventos afectivos 115****Inteligencia emocional 115**

Dilema ético ¿Los gerentes deben utilizar pruebas de inteligencia emocional (IE)? 117

Regulación emocional 118

Influencias y resultados de la regulación emocional 118 • Técnicas de regulación emocional 118 • Ética de la regulación emocional 120

Aplicaciones de las emociones y los estados de ánimo al CO 121

Selección 121 • Toma de decisiones 121 • Creatividad 122 • Motivación 122 • Liderazgo 122 • Negociación 123 • Servicio al cliente 123 • Actitudes hacia el trabajo 123

Objetivos de carrera ¿Cómo logro que mi jefe deje de gritar? 124

Conductas desviadas en el lugar de trabajo 124 • Seguridad y lesiones en el trabajo 125

Resumen 125**Implicaciones para los gerentes 125**

Punto/Contrapunto En ocasiones es recomendable estallar 126

Preguntas de repaso 127

Ejercicio La prueba de la felicidad 127

Dilema ético Minería de datos acerca de las emociones 127

Caso 1 Llorones 128

Caso 2 Síndrome de alta exposición 129

5 *La personalidad y los valores* 134

Personalidad 137

¿Qué es la personalidad? 137

Objetivos de carrera ¿Qué puedo hacer para obtener una buena puntuación en una prueba de personalidad? 138

Teorías de la personalidad 139

El indicador de tipos de Myers-Briggs 140 • El modelo de los cinco grandes de la personalidad 140 • La tríada oscura 144

Otros rasgos de personalidad que influyen en el CO 146

Autoevaluaciones esenciales (AEE) 146 • Autovigilancia 147

¿Mito o ciencia? Es posible juzgar con precisión la personalidad de los individuos pocos segundos después de conocerlos 148

Personalidad proactiva 148

La personalidad y las situaciones 149

Teoría del poder de la situación 149 • Teoría de la activación de los rasgos 150

Valores 151

Importancia y organización de los valores 151 • Los valores terminales frente a los valores instrumentales 152 • Valores generacionales 152

Dilema ético ¿Tiene usted una personalidad tramposa? 153

Vinculación de la personalidad y los valores de un individuo con el lugar de trabajo 153

El ajuste entre el individuo y el puesto de trabajo 154 • El ajuste entre el individuo y la organización 154 • Otras dimensiones de ajuste 155

Valores culturales 156

Modelo de Hofstede 156 • El esquema GLOBE 158 • Comparación entre el modelo de Hofstede y el esquema GLOBE 159

Resumen 159**Implicaciones para los gerentes 159**

Punto/Contrapunto Los miembros de la generación del milenio son más narcisistas que sus padres 160

Preguntas de repaso 161

Ejercicio Su mejor yo 161

Dilema ético Cambio de trabajo constante en la generación del milenio 162

Caso 1 El costo de ser agradable 162

Caso 2 El poder del silencio 163

6 *La percepción y la toma de decisiones individual* 168

¿Qué es la percepción? 171

Factores que influyen en la percepción 171

Percepción de los seres humanos: Hacer juicios acerca de los demás 172

Teoría de la atribución 173

Objetivos de carrera ¿Y qué si llego unos minutos tarde al trabajo? 175

Atajos comunes al juzgar a otros 175 • Aplicaciones específicas de los atajos en las organizaciones 177

¿Mito o ciencia? Todos los estereotipos son negativos 178

El vínculo entre la percepción y la toma de decisiones individual 178

La toma de decisiones en las organizaciones 179

El modelo racional, la racionalidad limitada y la intuición 179 • Sesgos y errores comunes en la toma de decisiones 181

Influencias sobre la toma de decisiones: Diferencias individuales y restricciones organizacionales 185

Diferencias individuales 185 • Restricciones organizacionales 187

¿Qué hay de la ética en cuanto a la toma de decisiones? 188

Tres criterios éticos de decisión 188 • Mentir 190

Dilema ético Decisión de mentir 191

Creatividad, toma de decisiones creativa e innovación en las organizaciones 191

Comportamiento creativo 191 • Causas del comportamiento creativo 193 • Resultados creativos (innovación) 195

Resumen 196

Implicaciones para los gerentes 196

Punto/Contrapunto Los estereotipos están muriendo 197

Preguntas de repaso 198

Ejercicio Buenos y malos mentirosos 198

Dilema ético Hacer trampa es una decisión 199

Caso 1 Demasiado de algo bueno 200

Caso 2 La multimillonaria más joven 201

7 *Conceptos de motivación* 206

La motivación y las primeras teorías 209

Primeras teorías sobre la motivación 210

Teoría de la jerarquía de las necesidades 210 • Teoría de los dos factores 211 • Teoría de las necesidades de McClelland 212

Objetivos de carrera ¿Por qué no siguen mi consejo? 214

Teorías contemporáneas de la motivación 214

Teoría de la autodeterminación 215

¿Mito o ciencia? Ayudar a los demás y ser un buen ciudadano es positivo para su carrera 216

Teoría del establecimiento de metas 216

Otras teorías contemporáneas acerca de la motivación 219

Teoría de la autoeficacia 220 • Teoría del reforzamiento 221

Dilema ético Motivado por el Gran Hermano 222

Teoría de la equidad y justicia organizacional 224 • Teoría de las expectativas 229

Compromiso con el puesto de trabajo 231

Integración de las teorías contemporáneas de la motivación 231

Resumen 233

Implicaciones para los gerentes 233

Punto/Contrapunto Las metas lo llevan a donde quiere llegar 234

Preguntas de repaso 235

Ejercicio práctico Tarea de justicia organizacional 235

Dilema ético La nueva calificación promedio 235

Caso 1 La desmotivación por el sueldo del director general 236

Caso 2 La epidemia de somnolencia 237

8 *Motivación: De los conceptos a las aplicaciones* 242

Motivar mediante el diseño del puesto de trabajo: El modelo de las características del puesto 245

El modelo de las características del puesto de trabajo 245

Rediseño del puesto de trabajo 247

Rotación de puestos 247

¿Mito o ciencia? El dinero no puede comprar la felicidad 248

Diseño del puesto de trabajo por las relaciones 248

Diseños laborales alternativos 250

Horario flexible 250 • Puestos compartidos 252 • Trabajo a distancia 253

Objetivos de carrera ¿Cómo puedo conseguir un horario flexible? 254

Involucramiento y participación de los trabajadores 256

Ejemplos de programas de involucramiento de los trabajadores 256

Uso de las recompensas para motivar a los empleados 258

Qué pagar: Establecer una estructura salarial 258 • Cómo pagar: Recompensar a los empleados individuales mediante programas de salario variable 259

Dilema ético Organizaciones que sobreexplotan a los trabajadores y seguridad laboral 263

Uso de las prestaciones para motivar a la fuerza laboral 264

Prestaciones flexibles: Desarrollo de un paquete 264

Uso de recompensas intrínsecas para motivar a los trabajadores 265

Programas de reconocimiento de los empleados 265

Resumen 266**Implicaciones para los gerentes 266**

Punto/Contrapunto El “tiempo en persona” es importante 267

Preguntas de repaso 268

Ejercicio Ocupaciones y modelo de las características del puesto de trabajo 268

Dilema ético Se contratan reclusos 268

Caso 1 Motivación para el esparcimiento 269

Caso 2 Aumentos de salario todos los días 269

3**El grupo****9*****Fundamentos del comportamiento de los grupos* 274****Definición y clasificación de los grupos 277**

Identidad social 277 • Endogrupos y exogrupos 279 • Amenaza a la identidad social 279

Etapas del desarrollo de un grupo 279**Primera propiedad de los grupos: Roles 280**

Percepción del rol 281 • Expectativas del rol 281 • Conflicto de roles 282 • Juego de roles y asimilación 282

¿Mito o ciencia? Los chismes y la exclusión son dañinos para los grupos 283

Segunda propiedad de los grupos: Las normas 284

Las normas y las emociones 284 • Las normas y la conformidad 284

Dilema ético Uso de la presión de los pares como táctica de influencia 285

Las normas y el comportamiento 286 • Las normas positivas y los resultados grupales 287

• Las normas negativas y los resultados grupales 287 • Las normas y la cultura 289

Tercera propiedad de los grupos: el estatus; y cuarta propiedad de los grupos: el tamaño y la dinámica 289

Tercera propiedad de los grupos: El estatus 289 • Cuarta propiedad de los grupos: El tamaño y la dinámica 291

Quinta propiedad de los grupos: la cohesión; y sexta propiedad de los grupos: la diversidad 293

Quinta propiedad de los grupos: La cohesión 293 • Sexta propiedad de los grupos: La diversidad 293

Toma de decisiones en grupo 295

Grupos e individuos 295 • Pensamiento de grupo y desplazamiento del grupo 296

Objetivos de carrera ¿Es posible alterar las cifras y no ser considerado culpable? 297

Técnicas para la toma de decisiones en grupo 298

Resumen 299

Implicaciones para los gerentes 300

Punto/Contrapunto Las personas son más creativas cuando trabajan solas 301

Pregunta de repaso 302

Ejercicio Supervivencia salvaje: ¿Unirse a un grupo o trabajar solo? 302

Dilema ético ¿La pereza social es poco ética? 303

Caso 1 Las calamidades del consenso 304

Caso 2 Confianza dentro del grupo y supervivencia 305

10 *Los equipos de trabajo* 310

¿Por qué los equipos se han vuelto tan populares? 313

Diferencias entre grupos y equipos 313

Tipos de equipos 314

Equipos para resolver problemas 315 • Equipos de trabajo autodirigidos 315 • Equipos transfuncionales 316 • Equipos virtuales 317 • Sistemas de equipos múltiples 317

Dilema ético El tamaño de la huella de carbono de sus reuniones 318

Creación de equipos eficaces 319

Contexto del equipo: ¿Qué factores determinan si los equipos son exitosos? 320 • Composición del equipo 321

¿Mito o ciencia? Los miembros de equipos que están “en una racha” deben hacer la jugada 322

Objetivos de carrera ¿Es malo que prefiera hombres en mi equipo? 325

Procesos de los equipos 326

Transformación de los individuos en hábiles miembros de equipos 330

Selección: Contratación de miembros de equipo hábiles 330 • Capacitación: Creación de miembros de equipo hábiles 330 • Recompensas: Dar incentivos para ser un hábil miembro del equipo 330

¡Cuidado! Los equipos no siempre son la respuesta 331

Resumen 332

Implicaciones para los gerentes 332

Punto/Contrapunto Para sacar el mayor provecho de los equipos, concédalos facultades 333

Preguntas de repaso 334

Ejercicio práctico Creación del equipo “perfecto” 334

Dilema ético La suma del equipo es menos que sus miembros 334

Caso 1 Timidez en los equipos 336

Caso 2 Equipos inteligentes y equipos torpes 336

11 *Comunicación* 342

Funciones de la comunicación 345

Dirección de la comunicación 347

Comunicación descendente 347 • Comunicación ascendente 347 •
Comunicación lateral 348 • Redes formales de grupos pequeños 348 •
Los rumores 349

Modalidades de comunicación 350

Comunicación oral 350

Objetivos de carrera ¿Esta discapacidad requiere demasiados ajustes? 353

Comunicación escrita 354

¿Mito o ciencia? En la actualidad, las habilidades de escritura son más importantes que las habilidades de comunicación oral 357

Comunicación no verbal 358

Elección del canal de comunicación 359

Riqueza de canal 359 • Elección de los métodos de comunicación 360 •
Seguridad de la información 362

Dilema ético Uso de los empleados en la estrategia organizacional de social media 363

Comunicaciones persuasivas 363

Procesamiento automático y controlado 364

Barreras para la comunicación eficaz 365

Filtrado 365 • Percepción selectiva 365 • Sobrecarga de información 366 •
Emociones 366 • Lenguaje 366 • Silencio 367 • Miedo a la
comunicación 367 • Mentiras 368

Factores culturales 368

Barreras culturales 368 • Contexto cultural 369 • Una guía cultural 370

Resumen 371

Implicaciones para los gerentes 371

Punto/Contrapunto Deberíamos utilizar la presencia de los empleados en los social media 372

Preguntas de repaso 373

Ejercicio Ausencia de comunicación no verbal 373

Dilema ético TSPD 374

Caso 1 Apalancamiento organizacional de los social media media 375

Caso 2 El purgatorio de PowerPoint 376

12 Liderazgo 380

Teorías de los rasgos 383

Objetivos de carrera ¿Qué puedo hacer para que mi jefe sea un mejor líder? 385

Teorías conductuales 385

Resumen de las teorías de los rasgos y de las teorías conductuales 386

Teorías de contingencia 387

El modelo de Fiedler 387 • Teoría del liderazgo situacional 388 • Teoría del camino hacia la meta 389 • Modelo de participación del líder 389

Teorías contemporáneas del liderazgo 390

Teoría del intercambio líder-miembro (TILM) 390 • Liderazgo carismático 391 • Liderazgo transaccional y transformacional 394

¿Mito o ciencia? Los grandes líderes sufren los mayores niveles de estrés 396

Liderazgo responsable 399

Liderazgo auténtico 399 • Liderazgo con ética 400

Dilema ético Asignación de líderes con responsabilidad ética 401

Liderazgo de servicio 402

Liderazgo positivo 402

Confianza 402 • Tutoría 405

Desafíos para entender el liderazgo 406

El liderazgo como atribución 406 • Sustitutos y neutralizadores del liderazgo 407 • Liderazgo en línea 408 • Selección de líderes 408 • Capacitación de los líderes 409

Resumen 410

Implicaciones para los gerentes 410

Punto/Contrapunto Los directores generales empiezan temprano 411

Preguntas de repaso 412

Ejercicio ¿Qué es el liderazgo?? 412

Dilema ético Éxito humeante 412

Caso 1 El liderazgo forjado en la batalla 413

Caso 2 Liderazgo por algoritmo 414

13 Poder y política 420

Poder y liderazgo 423

Bases del poder 424

Poder formal 424 • Poder personal 424 • ¿Cuáles bases del poder son más eficaces? 425

Dependencia: La clave del poder 426

El postulado general de la dependencia 426 • ¿Qué crea dependencia? 426 • Análisis de la red social: Una herramienta para evaluar los recursos 427

Tácticas del poder 428

Uso de las tácticas del poder 429 • Preferencias culturales de las tácticas del poder 430 • Aplicación de las tácticas del poder 430

Cómo afecta el poder a las personas 430

Variables del poder 431 • Acoso sexual: Poder desigual en el lugar de trabajo 432

Política: El poder en acción 433

Definición de política organizacional 433 • La realidad de la política 434

Causas y consecuencias del comportamiento político 435

Factores que contribuyen al comportamiento político 435

Objetivos de carrera ¿Debería volverme político? 437

¿Mito o ciencia? Los líderes poderosos mantienen a sus amigos-enemigos cerca de ellos 439

¿Cómo responden los individuos ante la política organizacional? 439 • Manejo de la impresión 440

Dilema ético ¿Qué tanto debería manejar las impresiones del entrevistador? 443

La ética del comportamiento político 444 • Dibuje el mapa de su carrera política 445

Resumen 446**Implicaciones para los gerentes 447****Punto/Contrapunto** Todos quieren el poder 448**Preguntas de repaso 449****Ejercicio** Comparación de las tácticas de influencia 449

Dilema ético ¿Qué tanto debemos obedecer a quienes ocupan puestos de poder? 449

Caso 1 Todo para el poderoso 450

Caso 2 El colega de Barry se convierte en su jefe 451

14 *Conflicto y negociación* 456

Definición de conflicto 459

Tipos de conflictos 459 • *Loci* del conflicto 461

El proceso del conflicto 462

Etapa I: Oposición o incompatibilidad potencial 462 •

Etapa II: Cognición y personalización 464 • Etapa III: Intenciones 464 •

Etapa IV: Comportamiento 466 • Etapa V: Resultados 467

Negociación 469

Estrategias para llegar a acuerdos 470

¿Mito o ciencia? Los equipos son mejores que los individuos para negociar en las culturas colectivistas 473

El proceso de negociación 473**Diferencias individuales en la eficacia de la negociación 475**

Objetivos de carrera ¿Cómo podría obtener un mejor empleo? 476

Dilema ético Uso de la empatía para negociar con mayor ética 477
Las negociaciones en un contexto social 480
Negociaciones con terceros 481
Resumen 482
Implicaciones para los gerentes 482
Punto/Contrapunto Las huelgas en los deportes son originadas por propietarios codiciosos 483
Preguntas de repaso 484
Ejercicio Interpretación de una negociación 484
Dilema ético La aspirante poco ambiciosa 485
Caso 1 Conducta desordenada 485
Caso 2 Twinkies, rubber rooms y negociaciones colectivas 486

15 *Fundamentos de la estructura organizacional* 490

¿Qué es la estructura organizacional? 493
Especialización en el trabajo 493 • Departamentalización 495 • Cadena de mando 496 • Extensión del control 497 • Centralización y descentralización 498 • Formalización 499 • Extensión de los límites 499
Diseños y estructuras organizacionales comunes 500
La estructura simple 500 • La burocracia 501 • La estructura matricial 503
Alternativas de diseño 504
La estructura virtual 504 • La estructura de equipo 505
Objetivos de carrera ¿Qué estructura debo elegir? 506
Dilema ético Estructuras flexibles, lugares de trabajo sin escritorios 507
La estructura circular 507
La organización más esbelta: Reducción de personal 508
¿Por qué difieren las estructuras? 509
Estrategias organizacionales 509 • Tamaño de la organización 511 • Tecnología 512 • Ambiente 512 • Instituciones 513
Diseños organizacionales y conducta de los empleados 513
¿Mito o ciencia? Los empleados pueden realizar un buen trabajo desde su casa 514
Resumen 516
Implicaciones para los gerentes 516
Punto/Contrapunto El fin de la gerencia 517
Preguntas de repaso 518
Ejercicio La tienda de emparedados 518
Dilema ético Tensiones post-milenio en la organización flexible 519
Caso 1 Desviación creativa: ¿Resistencia ante la jerarquía? 519
Caso 2 Dreamliner de Boeing: ¿Pesadilla de ingeniería o desastre organizacional? 520

4

El sistema de la organización

16 *Cultura organizacional* 524

¿Qué es la cultura organizacional? 527

Una definición de cultura organizacional 527 • La cultura es un término descriptivo 527 • ¿Las organizaciones tienen culturas uniformes? 528

¿Mito o ciencia? La cultura de una organización es para siempre 529

Culturas fuertes frente a culturas débiles 529 • Cultura y formalización 530

¿Qué hacen las culturas? 530

Funciones de la cultura 530 • La cultura crea el ambiente 530 • La dimensión ética de la cultura 531 • Cultura y sustentabilidad 532 • Cultura e innovación 533 • La cultura como un activo 534 • La cultura como obstáculo 535

Creación y mantenimiento de la cultura 537

Cómo inicia una cultura 537 • Mantener viva una cultura 537 • Resumen: Cómo se forman las culturas 541

Cómo aprenden la cultura los empleados 541

Historias 541 • Rituales 541 • Símbolos 542

Dilema ético Una cultura de compasión 543

Lenguaje 543

Cómo influir en una cultura organizacional 544

Una cultura ética 544 • Una cultura positiva 544 • Una cultura espiritual 547

Objetivos de carrera ¿Cómo aprendo a dirigir? 549

El contexto global 549

Resumen 551

Implicaciones para los gerentes 551

Punto/Contrapunto Las compañías deberían esforzarse por crear una cultura organizacional positiva 552

Preguntas de repaso 553

Ejercicio Bienvenida a los nuevos integrantes 553

Dilema ético Cultura del engaño 554

Caso 1 El lugar hace a la gente 555

Caso 2 Culturas activas 556

17 *Políticas y prácticas de recursos humanos* 560

Prácticas de reclutamiento 563

Prácticas de selección 563

Cómo funciona el proceso de selección 563 • Selección inicial 564

Selección sustantiva y contingente 566

Pruebas escritas 566 • Pruebas de simulación del desempeño 568 • Entrevistas 569 • Pruebas de selección contingente 571

Programas de capacitación y desarrollo 571

Tipos de capacitación 571 • Métodos de capacitación 574 • Evaluación de la eficacia 575

Evaluación del desempeño 575

¿Qué es el desempeño? 575 • Objetivos de la evaluación del desempeño 576 • ¿Qué se evalúa? 576 • ¿Quién debería realizar la evaluación? 577 • Métodos de evaluación del desempeño 578 • Sugerencias para mejorar las evaluaciones del desempeño 579 • Retroalimentación sobre el desempeño 581

Objetivos de carrera ¿Cómo despiden a alguien? 582

Variaciones internacionales en la evaluación del desempeño 583

El rol de liderazgo de recursos humanos 583

Comunicación de las prácticas de RH 584 • Diseño y administración de los programas de prestaciones 585 • Diseño y cumplimiento de las políticas laborales 585

Dilema ético VIH/SIDA y la organización multinacional 586

Manejo de los conflictos entre el trabajo y la vida personal 587

¿Mito o ciencia? El centro laboral de 24 horas es dañino 587

Mediaciones, ceses temporales y despidos 588

Resumen 590**Implicaciones para los gerentes 590**

Punto/Contrapunto Los empleadores deberían verificar los antecedentes penales de los candidatos 592

Preguntas de repaso 593

Ejercicio Diseño de una entrevista de trabajo estructurada eficaz 593

Dilema ético ¿Los trabajadores por encargo son realmente empleados? 594

Caso 1 ¿Con el pie en la puerta? 595

Caso 2 Es probable que usted esté apoyando la esclavitud 595

18 *Cambio organizacional y manejo del estrés* 602

Cambio 605

Fuerzas para el cambio 605 • Cambio planeado 606

Resistencia al cambio 607

Superar la resistencia al cambio 609 • La política del cambio 611

Enfoques para administrar el cambio organizacional 611

Modelo de tres etapas de Lewin 611 • Plan de ocho pasos de Kotter 612 • Investigación de la acción 613 • Desarrollo organizacional 613

Creación de una cultura para el cambio 616

Manejo de la paradoja 617 • Estimulación de una cultura innovadora 617 • Creación de una organización que aprende 619 • Cambios organizacionales y estrés 620

Estrés laboral 621

¿Qué es el estrés? 621 • Fuentes potenciales de estrés laboral 623

Objetivos de carrera ¿Qué puedo hacer para reducir el nivel general de estrés de mi equipo? 625

Diferencias individuales 626 • Diferencias culturales 627

Consecuencias del estrés laboral 628

¿Mito o ciencia? Cuando se trabaja muy duro, dormir es opcional 629

Manejo del estrés 630

Métodos individuales 630 • Métodos organizacionales 631

Dilema ético Estrés de los gerentes y de los empleados durante el cambio organizacional 632

Resumen 634**Implicaciones para los gerentes 634**

Punto/Contrapunto Las compañías deberían promover la reducción del estrés 635

Preguntas de repaso 636

Ejercicio Conciencia plena en el trabajo 636

Dilema ético Todos presentes y rindiendo cuentas 637

Caso 1 Mejorar el aspecto de Walmart 638

Caso 2 Cuando las compañías no logran cambiar 639

Apéndice La investigación en el comportamiento organizacional 644

Casos extensos 651

Glosario 665**Índice de nombres 675****Índice de empresas 683****Índice analítico 687**

Acerca de los autores



Stephen P. Robbins

Educación

Doctor por la University of Arizona.

Experiencia profesional

Puestos académicos: Profesor, San Diego State University, Southern Illinois University en Edwardsville, University of Baltimore, Concordia University en Montreal y University of Nebraska en Omaha.

Investigación: Sus intereses en la investigación se han enfocado en los conflictos, el poder y la política de las organizaciones, la toma de decisiones conductual y el desarrollo de habilidades interpersonales eficaces.

Libros publicados: Autor de libros de texto con un gran éxito de ventas mundial sobre administración y comportamiento organizacional. Se han vendido más de cinco millones de ejemplares de sus obras, y traducido a 20 idiomas; se han hecho adaptaciones de sus ediciones para Canadá, Australia, Sudáfrica e India, entre las que se encuentran las siguientes:

- *Essentials of Organizational Behavior*, 12a. ed. (Prentice Hall, 2014)
- *Management*, 12a. ed. con Mary Coulter (Prentice Hall, 2014)
- *Fundamentals of Human Resource Management*, 10a. ed., con David DeCenzo (Wiley, 2010)
- *Prentice Hall's Self-Assessment Library 3.4* (Prentice Hall, 2010)
- *Fundamentals of Management*, 8a. ed., con David DeCenzo y Mary Coulter (Prentice Hall, 2013)
- *Supervision Today!* 7a. ed., con David DeCenzo y Robert Wolter (Prentice Hall, 2013)
- *Training in Interpersonal Skills: TIPS for Managing People at Work*, 6a. ed., con Phillip Hunsaker (Prentice Hall, 2012)
- *Managing Today!* 2a. ed. (Prentice Hall, 2000)
- *Organization Theory*, 3a. ed. (Prentice Hall, 1990)
- *The Truth About Managing People*, 2a. ed. (Financial Times/Prentice Hall, 2008)
- *Decide and Conquer: Make Winning Decisions and Take Control of Your Life* (Financial Times/Prentice Hall, 2004).

Otros intereses

En su “otra vida”, el doctor Robbins participa activamente en competencias de atletismo para másters. Desde que cumplió 50 años, en 1993, ha ganado 18 campeonatos nacionales y 12 títulos mundiales. En la actualidad es campeón mundial de los 100 metros (12.37 segundos) y 200 metros (25.20 segundos) para hombres mayores de 65 años de edad.



Timothy A. Judge

Educación

Doctor por la University of Illinois en Urbana-Champaign.

Experiencia profesional

Puestos académicos: Decano asociado de Investigación y del cuerpo de profesores, University of Notre Dame; Presidente de Franklin D. Schurz, departamento de administración; Mendoza College of Business, University of Notre Dame; profesor concurrente, departamento de psicología, University of Notre Dame; profesor adjunto visitante distinguido de King Abdulaziz University, Arabia Saudita; profesor visitante, división de psicología y ciencias del lenguaje, University College London; académico eminente en administración Matherly-McKethan, Warrington College of Business Administration, University of Florida; Stanley M. Howe Professor in Leadership, Henry B. Tippie College of Business, University of Iowa; profesor asociado (con cargo permanente), departamento de estudios en recursos humanos, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University; conferencista, Charles University, República Checa y Comenius University, Eslovaquia; Instructor; profesor de psicología industrial y organizacional, departamento de psicología, University of Illinois en Urbana-Champaign.

Investigación: Sus principales áreas de interés en investigación son a) la personalidad, los estados de ánimo y las emociones; b) las actitudes en el trabajo; c) el liderazgo y las conductas de influencia; y d) las carreras (el ajuste entre los individuos y la organización, el éxito profesional). El doctor Judge ha publicado más de 154 artículos sobre estos y otros temas importantes en revistas como *Journal of Organizational Behavior*, *Personnel Psychology*, *Academy of Management Journal*, *Journal of Applied Psychology*, *European Journal of Personality* y *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Es director de investigación de Stay Metrics Corporation, lo que le permite aplicar los resultados de sus investigaciones en la industria del transporte por medio de camiones.

Asociaciones: Miembro de la American Psychological Association, la Academy of Management, la Society for industrial and Organizational Psychology y la American Psychological Society.

Premios: En 1995 el doctor Judge recibió el premio Ernest J. McCormick Award for Distinguished Early Career Contributions de la Society for Industrial and Organizational Psychology. En 2001 recibió el premio Larry L. Cummings por sus contribuciones de media carrera, por la Organizational Behavior División de la Academy of Management. En 2007 recibió el premio Professional Practice del Institute of Industrial and Labor Relations, University of Illinois. En 2008 se le otorgó el University of Florida Doctoral Mentoring Award, y en 2012 recibió el premio Editorial Board of the European Journal of Work and Organizational Psychology (EJWOP) por el mejor trabajo del año.

Otros libros publicados: H. G. Heneman III, T. A. Judge y J. D. Kammeyer-Mueller, *Staffing Organizations*, 8a. ed. (Mishawaka, IN: Pangloss Industries, 2015).

Otros intereses

Aunque no puede competir (¡literalmente!) con los logros del doctor Robbins en atletismo, el doctor Judge disfruta el golf, la cocina y la repostería, la literatura (es un gran seguidor de Thomas Hardy y miembro de la Thomas Hardy Society) y de pasar tiempo con sus tres hijos, cuyas edades van de la adultez hasta la adolescencia.

Prefacio

Bienvenido a la decimoséptima edición de *Comportamiento organizacional*, considerada durante mucho tiempo el estándar para todos los libros de texto sobre el tema. Esta nueva edición continúa la tradición de hacer que las investigaciones actuales e importantes cobren vida para los estudiantes al mismo tiempo que mantiene sus características distintivas —redacción clara, contenido vanguardista y pedagogía atractiva—; asimismo, se actualizó para incluir las investigaciones más recientes y las situaciones de negocios actuales dentro del campo del comportamiento organizacional internacional. Esta es una de las revisiones más detalladas y profundas de *Comportamiento organizacional* y, aun cuando hemos conservado el material esencial, confiamos en que refleje los temas más importantes que enfrentan actualmente las organizaciones, los gerentes y los trabajadores, desde un enfoque equilibrado y reflexivo.

Principales cambios en esta edición

- **NUEVA** sección en cada capítulo: *Objetivos de carrera*, con un formato que ofrece sugerencias y preguntas y respuestas para ayudar a los estudiantes a resolver los problemas que podrían enfrentar actualmente en el área laboral.
- **NUEVA Viñeta inicial** en cada capítulo, para destacar tendencias y eventos actuales en el terreno de los negocios.
- **NUEVOS términos clave en negritas** a lo largo del libro (hasta tres nuevos términos por capítulo) destacan el vocabulario relevante al estudio del comportamiento organizacional de la actualidad.
- **NUEVAS fotografías y encabezados** que en cada capítulo vinculan su contenido con situaciones contemporáneas de la vida real, en todo el mundo, con la finalidad de que el estudiante asimile mejor los conceptos prácticos.
- **NUEVO.** Estos temas de cada capítulo son **totalmente nuevos o han sido actualizados en gran medida** para reflejar los desafíos constantes que enfrentan los negocios en todo el mundo y para centrar la atención de los estudiantes en esos temas:
 - *Objetivos de aprendizaje* (en 15 capítulos)
 - *Figuras* (15 a lo largo del libro)
 - *¿Mito o ciencia?* (8 de un total de 18)
 - *Dilema ético* (10 de un total de 18)
 - *Punto/contrapunto* (8 de un total de 18)
- **NUEVO.** El siguiente material que aparece al final de los capítulos es **completamente nuevo o ha sido revisado y actualizado ampliamente**, con la finalidad de proporcionar a los estudiantes las ideas más contemporáneas:
 - *Resumen* (4 de un total de 18)
 - *Implicaciones para los gerentes* (11 de un total de 18)
 - *Preguntas de repaso* (en 16 capítulos)
 - *Ejercicio* (12 de un total de 18)
 - *Dilema ético* (14 de un total de 18)
 - *Casos* (25 de un total de 36)

Cambios por capítulo

Capítulo 1: ¿Qué es el comportamiento organizacional?

- Nueva *Viñeta inicial* (Los guerreros de Wall Street)
- Nueva investigación en La importancia de las habilidades interpersonales
- Sección revisada: Administración y comportamiento organizacional

- Sección *¿Mito o ciencia?* actualizada [La administración por paseo (*walking around*) es la más eficaz]
- Nueva investigación en el tema de los datos masivos
- Nueva sección: Uso actual
- Nueva sección: Nuevas tendencias
- Nueva sección: Limitaciones
- Nueva investigación acerca de la supervisión del traslado de puestos de trabajo a países con menores costos de mano de obra
- Nueva investigación sobre la adaptación a las diferentes normas culturales y regulatorias
- Nueva sección relevante: Demografía de la fuerza laboral
- Nueva investigación en la sección Servicio al cliente
- Nueva sección importante: Social media
- Nueva investigación en Ambiente laboral positivo
- Nuevos estudios sobre el comportamiento ético
- Nueva sección: *Objetivos de carrera* (¿Qué digo acerca de mi despido?)
- *Encuesta de CO* actualizada (Porcentaje de hombres y mujeres que trabajan)
- Nueva sección sobre el comportamiento de distanciamiento
- Nueva investigación internacional sobre la productividad
- *Preguntas de repaso* revisadas
- Nuevo contenido de *Punto/contrapunto* (La batalla de los textos)
- Nuevo *Ejercicio* (Administración al estilo CO)
- Nuevo *Dilema ético* (Hay un dron en tu sopa)
- *Caso 1* actualizado (Apple se vuelve global)
- Nuevo *caso 2* (Datos masivos para principiantes)

Capítulo 2: La diversidad en las organizaciones

- *Objetivos de aprendizaje* revisados
- Nueva *Viñeta inicial* (Abuso a partir de un resquicio legal)
- Sección revisada: Características demográficas
- *Encuesta de CO* actualizada (Brecha salarial entre géneros: en disminución, pero aún existe)
- *Dilema ético* actualizado (Acción afirmativa para los veteranos desempleados)
- Nueva sección relevante: Amenaza del estereotipo
- Nueva investigación sobre la discriminación en el centro de trabajo
- Sección *¿Mito o ciencia?* actualizada (Es mejor ser calvo)
- Nueva investigación y sección acerca de la edad
- Nueva investigación internacional sobre el género
- Nueva investigación internacional sobre la raza y el origen étnico
- Nueva investigación internacional acerca de las discapacidades
- Nueva sección relevante: Discapacidades ocultas
- Nueva investigación internacional acerca de la religión
- Nueva investigación internacional sobre la orientación sexual e identidad de género
- Nueva sección: *Objetivos de carrera* (¿Está bien ser homosexual en el trabajo?)
- Nueva investigación sobre las capacidades intelectuales
- Nueva investigación internacional acerca de las aptitudes físicas
- Nueva investigación sobre la diversidad en los grupos
- *Implicaciones para los gerentes* actualizadas
- Sección *Punto/contrapunto* nueva y actualizada (Los programas de acción afirmativa han perdido su utilidad)
- *Preguntas de repaso* revisadas
- Nuevo *Ejercicio* (Diferencias)
- *Dilema ético* nuevo/actualizado (Más mujeres para el concejo)
- Nuevo *caso 1* (Predicar con el ejemplo)
- *Caso 2* nuevo/actualizado (La carrera permanente)

Capítulo 3: Las actitudes y la satisfacción en el trabajo

- *Objetivos de aprendizaje* revisados
- Nueva *Viñeta inicial* (Una carrera con diferentes modalidades)
- Nuevo *Dilema ético* (Charlas de oficina)

- Nueva *Figura 3-2* (Los puestos de trabajos con menor nivel de satisfacción laboral en 2014)
- Nueva investigación sobre qué tan satisfechas se encuentran las personas en sus puestos de trabajo
- Nueva sección: Condiciones laborales
- Nueva sección: Personalidad
- Nueva *figura 3-5* (Relación entre el salario promedio en un puesto de trabajo y la satisfacción laboral de individuos en ese puesto)
- Nueva sección importante: Responsabilidad social corporativa (RSC)
- Nueva investigación sobre el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO)
- Nueva sección: Satisfacción de vida
- Nueva sección: *Objetivos de carrera* (¿Qué puedo hacer para mejorar mi trabajo?)
- Nueva sección importante: Conducta laboral contraproducente (CLC)
- *Implicaciones para los gerentes* revisadas
- Sección *Punto/contrapunto* nueva/actualizada (La lealtad entre empleador y trabajador es un concepto obsoleto)
- *Preguntas de repaso* revisadas
- Nuevo *Ejercicio* (¿Qué aspectos de su trabajo de ensueño le satisfacen?)
- Nuevo *Dilema ético* (Sitios web reveladores)
- *Caso 1* actualizado (En busca de la felicidad: Flexibilidad)
- *Caso 2* actualizado (Diseño de un mejor puesto de trabajo)

Capítulo 4: Las emociones y los estados de ánimo

- *Objetivos de aprendizaje* revisados
- Nueva *Viñeta inicial* (La explosión)
- Nueva investigación internacional acerca de las investigaciones básicas
- Sección *¿Mito o ciencia?* actualizada (Sonría y el mundo laboral le sonreirá)
- Nueva investigación y análisis sobre las emociones morales
- *Figura 4-2* actualizada (La estructura del estado de ánimo)
- Nueva investigación internacional acerca de la experimentación de estados de ánimo y emociones
- Nueva investigación sobre la función de las emociones
- Nueva investigación para responder la pregunta ¿las emociones nos convierten en individuos éticos?
- Nueva investigación sobre la hora del día
- Nueva investigación y análisis sobre el sueño
- Nueva investigación y análisis acerca del trabajo emocional
- Nueva investigación y análisis acerca de la inteligencia emocional
- *Dilema ético* actualizado (¿Los gerentes deben utilizar pruebas de inteligencia emocional [IE]?)
- Nueva sección acerca de las influencias y resultados de la regulación emocional
- Nueva sección sobre el tema de las técnicas de regulación emocional
- Nueva sección: Ética de la regulación emocional
- Nueva sección: *Objetivos de carrera* (¿Cómo logro que mi jefe deje de gritar?)
- Nuevos estudios acerca de la seguridad y lesiones en el trabajo
- *Implicaciones para los gerentes* revisadas
- Sección *Punto/contrapunto* actualizada (En ocasiones es recomendable estallar)
- *Preguntas de repaso* revisadas
- Nuevo *Ejercicio* (La prueba de la felicidad)
- Nuevo *Dilema ético* (Minería de datos acerca de las emociones)
- *Caso 1* actualizado (Llorones)
- Nuevo *caso 2* (Síndrome de alta exposición)

Capítulo 5: La personalidad y los valores

- *Objetivos de aprendizaje* revisados
- Nueva *Viñeta inicial* (Los secretos de un empresario exitoso)
- Nueva investigación acerca de ¿qué es la personalidad?
- Nueva investigación internacional y análisis sobre la medición de la personalidad

- Nueva sección: *Objetivos de carrera* (¿Qué puedo hacer para obtener una buena puntuación en una prueba de personalidad?)
- Nueva introducción del tema Teorías de la personalidad
- Nueva sección acerca del indicador de tipos de Myers-Briggs
- Nueva investigación y análisis con respecto al modelo de los cinco grandes de la personalidad
- Nuevas secciones: Meticulosidad en el trabajo, Estabilidad emocional en el trabajo, Extroversión en el trabajo, Apertura en el trabajo y Afabilidad en el trabajo
- Nuevos estudios acerca de la tríada oscura
- Nueva sección importante: Otros rasgos
- Sección *¿Mito o ciencia?* nueva/actualizada (Es posible juzgar con precisión la personalidad de los individuos pocos segundos después de conocerlos)
- Nueva investigación y análisis acerca de la personalidad proactiva
- Nueva investigación y análisis sobre la teoría del poder de la situación
- *Dilema ético* actualizado (¿Tiene usted una personalidad tramposa?)
- Nuevos estudios internacionales sobre el ajuste entre el individuo y el puesto de trabajo
- Nueva investigación y análisis acerca del ajuste entre el individuo y la organización
- Nueva sección importante: Otras dimensiones de ajuste
- Nuevo análisis de los valores culturales
- *Resumen* revisado
- *Implicaciones para los gerentes* revisadas
- Sección *Punto/contrapunto* nueva/actualizada (Los miembros de la generación del milenio son más narcisistas que sus padres)
- *Preguntas de repaso* revisadas
- Nuevo *Ejercicio* (Su mejor yo)
- *Dilema ético* nuevo/actualizado (Cambio de trabajo constante en la generación del milenio)
- *Caso 2* actualizado (El poder del silencio)

Capítulo 6: La percepción y la toma de decisiones individual

- *Objetivos de aprendizaje* revisados
- Nueva *Víñeta inicial* (¿Palmer Luckey es afortunado o magistralmente creativo?)
- Nueva investigación y análisis sobre el receptor
- Nueva investigación y análisis sobre el objeto
- Nueva investigación y análisis acerca del contexto
- Nuevo análisis e investigación acerca de la percepción de los seres humanos: Hacer juicios acerca de los demás
- Nueva sección: *Objetivos de carrera* (¿Y qué si llego unos minutos tarde al trabajo?)
- Nueva investigación acerca de la teoría de la atribución
- Análisis actualizado del efecto de halo
- Nueva investigación y análisis acerca del vínculo entre la percepción y la toma de decisiones individual
- Nuevos estudios sobre el aumento del compromiso
- Nueva investigación acerca del género
- Nueva sección: *Nudging*
- Nueva investigación internacional y análisis sobre los tres criterios éticos de decisión
- Nueva sección relevante: Mentir
- Nuevos estudios acerca del comportamiento creativo
- Nuevas secciones creadas, con investigaciones y análisis innovadores: Inteligencia y creatividad, Personalidad y creatividad, Pericia y creatividad, Ética y creatividad
- Nueva sección acerca del ambiente creativo
- *Implicaciones para los gerentes* revisadas
- Sección *Punto/contrapunto* revisada (Los estereotipos están muriendo)
- *Preguntas de repaso* revisadas
- Nuevo *Ejercicio* (Buenos y malos mentirosos)
- *Dilema ético* nuevo/actualizado (Hacer trampa es una decisión)
- Nuevo *caso 1* (Demasiado de algo bueno)

Capítulo 7: Conceptos de motivación

- *Objetivos de aprendizaje* revisados
- Nueva *Viñeta inicial* (Motivados hacia la responsabilidad social corporativa)
- Nueva investigación y análisis acerca de la teoría de la jerarquía de las necesidades
- *Figura 7-1* actualizada (Jerarquía de necesidades de Maslow)
- Nueva investigación internacional y análisis sobre la teoría de las necesidades de McClelland
- Nueva sección: *Objetivos de carrera* (¿Por qué no siguen mi consejo?)
- Nueva investigación análisis sobre la teoría de la autodeterminación
- Nueva investigación internacional, análisis y organización en el tema de la teoría del establecimiento de metas
- Nueva sección: Establecimiento de metas y ética
- Nueva investigación en la teoría de la autoeficacia
- *Dilema ético* actualizado (Motivado por el Gran Hermano)
- Nueva investigación y organización del tema Teoría de la equidad y justicia organizacional
- Nueva sección: Garantía de justicia
- Nueva sección con investigación internacional y análisis: Cultura y justicia
- *Preguntas de repaso* revisadas
- Nuevo *Dilema ético* (La nueva calificación promedio)
- Nuevo *caso 1* (La desmotivación por el sueldo del director general)
- Nuevo *caso 2* (La epidemia de somnolencia)

Capítulo 8: Motivación: de los conceptos a las aplicaciones

- Nueva *Viñeta inicial* (Motivado a arriesgarlo todo)
- *Figura 8-1* actualizada (El modelo de las características del puesto de trabajo)
- Nueva sección, investigación internacional y análisis acerca del modelo de las características del puesto de trabajo
- Nuevos estudios y análisis sobre la rotación de puestos
- Sección *¿Mito o ciencia?* nueva/actualizada (El dinero no puede comprar la felicidad)
- Nueva sección e investigación sobre el diseño del puesto de trabajo por las relaciones
- Nueva investigación sobre los horarios flexibles
- Nuevos estudios acerca de los puestos compartidos
- Nueva sección: *Objetivos de carrera* (¿Cómo puedo conseguir un horario flexible?)
- Nueva investigación y análisis sobre el trabajo a distancia
- Nueva investigación internacional y análisis sobre el involucramiento y participación de los trabajadores
- Nuevos estudios sobre la gerencia participativa
- Nuevos estudios acerca de la participación representativa
- Nueva sección, investigación y análisis acerca del tema: Cómo pagar: Recompensar a los empleados individuales mediante programas de salario variable
- Nueva sección, investigación internacional y análisis acerca del pago a destajo
- Nuevos estudios sobre el pago con base en el mérito
- Nueva investigación internacional acerca de los bonos
- Nueva investigación acerca de los planes de propiedad de acciones para los trabajadores
- Sección nueva/actualizada: Evaluación del pago variable
- *Dilema ético* actualizado (Organizaciones que sobreexplotan a los trabajadores y seguridad laboral)
- Nueva sección e investigación internacional sobre las prestaciones flexibles: desarrollo de un paquete
- Nueva investigación acerca de los programas de reconocimiento de los empleados
- *Preguntas de repaso* revisadas
- Nuevo *caso 2* (Aumentos de salario todos los días)

Capítulo 9: Fundamentos del comportamiento de los grupos

- *Objetivos de aprendizaje* revisados
- Nueva *Viñeta inicial* (Arrollado por la multitud)

- Nueva sección importante: Identidad social
- Nueva sección: Endogrupos y exogrupos
- Nueva sección: Amenaza a la identidad social
- Nueva sección: Percepción del rol
- Nueva sección: Expectativas del rol
- Nueva sección: Conflicto de roles
- Nueva sección: Juego de roles y asimilación
- Nueva sección *¿Mito o ciencia?* (Los chismes y la exclusión son dañinos para los grupos)
- Nueva investigación acerca de la segunda propiedad de los grupos: las normas
- Nueva sección: Las normas y las emociones
- Nueva investigación acerca de las normas y conformidad
- *Dilema ético* actualizado
- Nueva sección: Las normas del comportamiento
- Nueva sección importante: Las normas positivas y los resultados grupales
- Nueva sección: Las normas negativas y los resultados grupales
- Nueva sección: Las normas y cultura
- Nueva introducción en una nueva sección: Tercera propiedad de los grupos: el estatus; y cuarto propiedad de los grupos: el tamaño y la dinámica
- Nueva investigación acerca del estatus y las normas
- Nueva investigación sobre el estatus y la interacción grupal
- Nueva sección: Estatus grupal
- Nuevos estudios acerca de la cuarta propiedad de los grupos: El tamaño de la dinámica
- Nueva introducción en el tema de la quinta propiedad de los grupos: la cohesión; y sexta propiedad de los grupos: la diversidad
- Nueva investigación internacional acerca de la sexta propiedad de los grupos: la diversidad
- Nueva investigación internacional sobre la eficacia y eficiencia
- Nueva sección: *Objetivos de carrera* (¿Es posible alterar las cifras y no ser considerado culpable?)
- *Implicaciones para los gerentes* revisadas
- *Preguntas de repaso* revisadas
- Nuevo *caso 2* (Confianza dentro del grupo y supervivencia)

Capítulo 10: Los equipos de trabajo

- Nueva *Viñeta inicial* (Los equipos que actúan juntos, permanecen juntos)
- Nueva investigación y análisis en: ¿Por qué los equipos se han vuelto tan populares?
- Nuevo análisis sobre los equipos para resolver problemas
- Nueva investigación acerca de los equipos transfusionales
- Nueva investigación sobre los equipos virtuales
- Nueva investigación y análisis de los equipos múltiples
- Nueva investigación y análisis sobre la creación de equipos eficaces
- *Figura 10-3* revisada (Modelo de eficacia del equipo)
- Nuevos estudios internacionales acerca del clima de confianza
- Nueva investigación sobre la composición del equipo
- Nueva investigación y análisis sobre la personalidad de los miembros
- Nueva sección: Diferencias culturales
- Nueva sección: *Objetivos de carrera* (¿Es malo que prefiera hombres en mi equipo?)
- Nueva investigación sobre el tamaño de los equipos
- Nueva sección importante: Identidad de los equipos
- Nueva sección importante: Cohesión de los equipos
- Nueva investigación internacional y análisis en la sección de modelos mentales
- Nueva investigación internacional y análisis acerca de los niveles de conflicto
- *Implicaciones para los gerentes* revisadas
- Nuevo *Dilema ético* (La suma del equipo es menos que sus miembros)
- *Caso 1* actualizado (Timidez en los equipos)
- Nuevo *caso 2* (Equipos inteligentes y equipos torpes)

Capítulo 11: Comunicación

- *Objetivos de aprendizaje* revisados
- Nueva *Viñeta inicial* (Conversaciones de curiosidad)
- Nueva investigación y análisis sobre las funciones de la comunicación
- Nueva investigación acerca de la comunicación descendente
- Nueva sección en el tema de la comunicación ascendente
- Nueva investigación y análisis sobre los rumores
- Nueva *figura 11-4* (Manejo de los chismes y los rumores)
- Nueva sección sobre la comunicación oral
- Nueva sección importante acerca de las reuniones
- Nueva sección importante en el tema de las videoconferencias y llamadas en conferencia
- Nueva sección importante sobre el teléfono
- Nueva sección: *Objetivos de carrera* (¿Esta discapacidad requiere demasiados ajustes?)
- Nuevos estudios acerca de las cartas
- Nueva sección importante acerca del correo electrónico
- Nueva investigación en los sitios web de los social media
- Nueva sección: aplicaciones digitales
- Nueva investigación acerca de los blogs
- *Figura 11-7* actualizada (Riqueza de información y canales de comunicación)
- Nueva investigación sobre la elección de los métodos de comunicación
- Nueva investigación sobre la sobrecarga de información
- *Preguntas de repaso* revisadas
- Nuevo *Dilema ético* (TSPD)
- *Caso 1* actualizado (Apalancamiento organizacional de los social media media)

Capítulo 12: Liderazgo

- *Objetivos de aprendizaje* revisados
- Nueva *Viñeta inicial* (El llamativo liderazgo de Jack Ma)
- Nueva sección: *Objetivos de carrera* (¿Qué puedo hacer para que mi jefe sea un mejor líder?)
- Nueva investigación internacional sobre las teorías de los rasgos
- Nueva introducción en la sección Teorías contemporáneas del liderazgo
- Nueva investigación en la teoría del intercambio líder-miembro
- Nueva investigación en el apartado: ¿qué es el liderazgo carismático?
- Nueva investigación sobre el liderazgo transaccional y transformacional
- Nueva investigación sobre cómo funciona el liderazgo transformacional
- Nueva investigación internacional acerca de la evaluación del liderazgo transformacional
- Nueva sección: liderazgo transformacional frente al carismático
- Nueva introducción en el apartado de Liderazgo responsable
- Nueva investigación sobre el liderazgo de servicio
- Nueva sección: Confianza y cultura
- *Resumen* revisado
- *Implicaciones para los gerentes* actualizadas
- Nuevas *preguntas de repaso*
- Nueva sección *Punto/contrapunto* (Los directores generales empiezan temprano)
- Nuevo *Dilema ético* (Éxito humeante)

Capítulo 13: Poder y política

- *Objetivos de aprendizaje* revisados
- Nueva *Viñeta inicial* (El poder en los deportes universitarios)
- Nuevos objetivos de aprendizaje y preguntas de repaso
- Nuevo análisis sobre el poder y el liderazgo
- Nueva sección relevante: Análisis de la red social: una herramienta para evaluar los recursos
- Nueva *figura 13-1* (Un sociograma organizacional)
- Nueva investigación internacional y análisis acerca del acoso sexual
- Nueva investigación y análisis sobre los factores individuales

- Nueva sección: *Objetivos de carrera* (¿Debería volverme político?)
- Nueva investigación y análisis sobre los factores organizacionales
- Nueva investigación acerca del manejo de la impresión
- Nuevo *Dilema ético* (¿Que tanto debería manejar las impresiones del entrevistador?)
- Nueva sección: Entrevistas y MI
- Nueva sección: Evaluaciones del desempeño y MI
- Sección *Punto/contrapunto* actualizada (Todos quieren el poder)
- *Preguntas de repaso* revisadas
- Nuevo *Ejercicio* (Comparación de las tácticas de influencia)
- Nuevo *caso 1* (Todo para el poderoso)
- *Caso 2* actualizado (El colega de Barry se convierte en su jefe)

Capítulo 14: Conflicto y negociación

- *Objetivos de aprendizaje* revisados
- Nueva *Viñeta inicial* (Cambio de melodía)
- Nuevo análisis y organización del tema Definición del conflicto
- Nueva investigación internacional sobre las variables personales
- Nueva investigación y análisis en Etapa IV: Comportamiento
- Nueva investigación internacional y análisis acerca del manejo del conflicto funcional
- Nueva investigación acerca de la preparación y la planeación
- Nueva sección: *Objetivos de carrera* (¿Cómo podría obtener un mejor empleo?)
- Nueva investigación y análisis sobre los rasgos de personalidad en las negociaciones
- Nueva investigación y análisis acerca de las diferencias de género en las negociaciones
- Nueva sección importante: Las negociaciones en un contexto social
- Nueva investigación en el tema de las negociaciones con terceros
- *Implicaciones para los gerentes* revisadas
- *Preguntas de repaso* revisadas
- Nuevo *Ejercicio* (Interpretación de una negociación)
- Nuevo *caso 1* (Conducta desordenada)
- *Caso 2* actualizado (*Twinkies*, *rubber rooms* y negociaciones colectivas)

Capítulo 15: Fundamentos de la estructura organizacional

- Nuevos *objetivos de aprendizaje*
- Nueva *Viñeta inicial* (En el campo plano)
- *Figura 15-1* revisada (Preguntas y respuestas fundamentales para el diseño de la estructura organizacional adecuada)
- Nueva sección sobre la departamentalización
- Nueva sección importante: Extensión de los límites
- Nueva sección importante: La estructura funcional
- Nueva sección importante: La estructura divisional
- Nuevo diseño y análisis en el apartado: Alternativas de diseño
- Nueva sección: La estructura de equipo
- Nueva sección: *Objetivos de carrera* (¿Qué estructura debo elegir?)
- Nueva sección: La estructura circular
- Nueva investigación sobre la organización más esbelta: reducción de personal
- Nueva investigación acerca de las estrategias organizacionales
- Nueva investigación internacional sobre la tecnología
- Nueva sección importante: Instituciones
- *Preguntas de repaso* revisadas
- Nuevo *Dilema ético* (Tensiones post-milenio en la organización flexible)
- Nuevo *Ejercicio* (La tienda de emparedados)

Capítulo 16: Cultura organizacional

- *Objetivos de aprendizaje* revisados
- Nueva *Viñeta inicial* (Bienvenidos a la máquina)
- Nuevo análisis de la pregunta ¿qué es la cultura organizacional?
- Nueva sección importante: Cultura y sustentabilidad
- Actualización de las investigaciones sobre la cultura y la innovación

- Nueva sección: Fortalecimiento de las anomalías
- Nueva sección en el apartado sobre los obstáculos para las adquisiciones y las fusiones
- Nueva investigación acerca de la socialización
- *Dilema ético* revisado
- Nueva introducción para la sección: Cómo influir en una cultura organizacional
- Sección con nuevo tema: Una cultura positiva
- Nueva sección: *Objetivos de carrera* (¿Cómo aprendo a dirigir?)
- Sección con nuevo tema: El contexto global
- Nueva investigación internacional acerca del contexto global
- *Preguntas de repaso* revisadas
- Nuevo *Ejercicio* (Bienvenida a los nuevos integrantes)
- Nuevo *Dilema ético* (Cultura del engaño)
- Nuevo *caso 1* (El lugar hace a la gente)
- Nuevo *caso 2* (Culturas activas)

Capítulo 17: Políticas y prácticas de recursos humanos

- *Objetivos de aprendizaje* revisados
- Nueva *Viñeta inicial* (¿Quiere un diploma con su latte?)
- *Figura 17-1* revisada (Modelo del proceso de selección en las organizaciones)
- Nueva sección: *Objetivos de carrera* (¿Cómo despido a alguien?)
- Nueva investigación y análisis de las prácticas de reclutamiento
- Nueva investigación sobre las pruebas escritas
- Nueva investigación y análisis sobre las entrevistas
- Nueva investigación y análisis acerca de la capacitación de la cortesía
- Nueva investigación internacional y análisis sobre la evaluación de la eficacia
- Nueva *figura 17-2* (Evaluaciones de 360 grados)
- Nueva investigación acerca de la retroalimentación sobre el desempeño
- Nueva sección importante: Comunicación de las prácticas de RH
- Nueva investigación sobre el diseño y administración de los programas de prestaciones
- *Dilema ético* actualizado (VIH/SIDA y la organización multinacional)
- Nueva investigación sobre el diseño y el cumplimiento de las políticas laborales
- Nuevo *¿Mito o ciencia?* (El centro laboral de 24 horas es dañino)
- Nueva investigación acerca del manejo de los conflictos entre el trabajo y la vida personal
- *Figura 17-4* revisada/actualizada (Iniciativas para el trabajo y la vida personal)
- Nuevo *resumen*
- *Implicaciones para los gerentes* revisadas
- Nueva sección *Punto/contrapunto* (Los empleadores deberían verificar los antecedentes penales de los candidatos)
- *Preguntas de repaso* revisadas
- Nuevo *Ejercicio* (Diseño de una entrevista de trabajo estructurada eficaz)
- Nuevo *Dilema ético* (¿Los trabajadores por encargo son realmente empleados?)
- Nuevo *caso 1* (¿Con el pie en la puerta?)

Capítulo 18: Cambio organizacional y manejo del estrés

- *Objetivos de aprendizaje* revisados
- Nueva *Viñeta inicial* (Apoyar el cambio desde abajo hacia arriba)
- Nueva investigación acerca del cambio
- Nuevo análisis sobre las fuerzas para el cambio
- Nueva investigación y análisis acerca del cambio planeado
- Nueva investigación sobre la resistencia al cambio
- Nueva investigación acerca del desarrollo de relaciones positivas
- Nuevo análisis de la coerción
- Nueva sección importante: Manejo de la paradoja
- Nueva investigación sobre la estimulación de una cultura innovadora
- Nueva investigación internacional sobre las fuentes de innovación
- Nueva investigación sobre la creación de una organización que aprende
- *Figura 18-7* actualizada (El trabajo es una de las principales fuentes de estrés)

- *Encuesta de CO* (Muchos empleados experimentan niveles de estrés extremos)
- Nueva investigación y sección en el apartado de ¿Qué es el estrés?
- *Figura 18-8* revisada/actualizada (Un modelo del estrés)
- Nueva sección: *Objetivos de carrera* (¿Qué puedo hacer para reducir el nivel general de estrés de mi equipo?)
- Nueva investigación sobre los factores organizacionales
- Nuevos estudios acerca de los factores personales
- Sección *¿Mito o ciencia?* actualizada (Cuando se trabaja muy duro, dormir es opcional)
- Nueva investigación sobre los síntomas conductuales
- Nueva investigación acerca de los métodos organizacionales
- *Resumen* revisado
- *Implicaciones para los gerentes* revisadas
- Nueva sección *Punto/contrapunto* (Las compañías deberían promover la reducción del estrés)
- Nuevo *Ejercicio* (Conciencia plena en el trabajo)
- Nuevo *Dilema ético* (Todos presentes y rindiendo cuentas)
- Nuevo *caso 1* (Mejora del aspecto de Walmart)

Recursos complementarios para el profesor

Estos recursos son independientes a la adquisición del libro impreso o digital y están dirigidos a los profesores que utilicen este libro como texto en un curso. Contacte a su representante Pearson para mayor información.

Material en inglés

- Manual de recursos para el profesor
- Banco de preguntas
- Banco de preguntas computarizado TestGen®

Material en español

Como recurso adicional para los profesores que utilicen este libro como texto en un curso, se encuentran disponibles en el sitio web del libro (www.pearsonenespañol.com/Robbins) presentaciones en formato de PowerPoint por capítulo. Contacte con el representante Pearson para obtener la clave de acceso.

Reconocimientos

Para hacer llegar este libro a las manos del lector se necesitó un trabajo en equipo; requirió de profesores revisores, de un grupo talentoso de diseñadores y especialistas en producción, así como de personal editorial, de marketing y de ventas.

Esta nueva edición fue revisada por muchos expertos en el campo. Sus comentarios, elogios y sugerencias mejoraron de manera significativa el producto final. Los autores también extienden su agradecimiento sincero a los siguientes profesores: Pam DeLotell, Kaplan University; Phil Roth, Clemson University; Jody Tolan, maestría en administración, conferencista, Administración y Organización, University of Southern California Marshall School of Business; Holly A. Schroth, University of California, Berkeley; Jon C. Tomlinson, doctorado, University of Northwestern Ohio; Andrew Johnson, Santa Clara University; Dr. Alan Goldman, profesor de Administración, Director de la Facultad, W. P. Carey School of Business, Arizona State University West; Dr. Edward F. Lisoski, Angelo State University; E. Anne Christo-Baker, Purdue University North Central; y Dr. Josh Plaskoff, Kelley School of Business—IUPUI.

Los autores desean agradecer a Lori Ehrman Tinkey de la University of Notre Dame y a John Kammeyer-Mueller de la University of Minnesota por su ayuda en varios aspectos fundamentales de esta revisión.

Estamos en deuda con el personal de Pearson Education que ha apoyado este libro durante los últimos 30 años, y que ha trabajado con tanto empeño en el desarrollo de esta última edición. En el área de desarrollo y editorial, agradecemos a Kris Ellis-Levy, editor de adquisiciones; a Ashley Santora, jefa del equipo para administración de programa; Sarah Holle, gerente de programa; y Elisa Adams, editora de desarrollo. En el área de diseño y producción, Jeff Holcomb, editor en jefe de administración, realizó un excelente trabajo, igual que Kelly Warsak, gerente de proyectos de producción y Nancy Moudry, editora de desarrollo fotográfico. Por último, pero no menos importante, queremos dar las gracias a Lenny Ann Kucenski, gerente de marketing; a Maggie Moylan, directora de marketing; así como a su equipo de ventas por comercializar este libro en sus muchas ediciones. Gracias a usted por la atención brindada a este libro.

Agradecimientos a la edición en español

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

MÉXICO

ESCUELA BANCARIA Y COMERCIAL

Alma Delia Mejía

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA)

Anita Alcántara

Edith Rosa Silva Mendoza

Laura Andrómeda Fonseca Monterrubio

Miguel Cortés

Rosa María Hernández

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MORELIA

Elvia Hernández Castro

José Elías Silva Trigueros

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)

Campus Guadalajara

Araceli Castelán López

Jorge Eduardo Gómez Villanueva

Campus Monterrey

Escuela de Negocios, Ciencias Sociales y Humanidades

Bertha E. Cárdenas Hinojosa

María Auxiliadora Herrera Martínez

Vicerrectoría de Innovación Educativa y Programas en Línea

Ana Maylour Puente Audiffred

Diana Lissette Zavala Moreno

Rosario Beatriz Toro Palacios

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE (ITESO)

María del Pilar Zermeno Torres

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

Facultad de Contaduría y Administración

Alejandro Ramírez Contreras

Armando Elizais

Facultad de Economía

Eréndira Fierro Moreno

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Centro Universitario del Sur (CUSUR)

Claudia Saldaña Orozco

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA)

Angélica Leticia Ochoa Ramos

Diana Marcela Romo Villaseñor

María del Rocío Echeverría Ávila

María Teresa Carrillo Gómez

Rosalinda Garza Estrada

Centro Universitario de los Lagos

Yolanda Magaña López

UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO

Cecilio Contreras Armenta

UNIVERSIDAD DE LA SALLE BAJÍO

Ana Karen Gutiérrez Michael
Francisco de Asís Lozano Ordoñez

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE ATEMAJAC ZAPOPAN (UNIVA)

Miguel Ángel Contreras Andrade

UNIVERSIDAD DEL CLAUSTRO DE SOR JUANA

Colegio de Psicología
Eva Yunuen Cárdenas Marín

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Campus Ciudad de México
Cristina Huerta Sobrino
Campus León
Diana Fabiola Pantoja Mercado

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Héctor Xavier Ramírez Pérez
María Eugenia Martínez

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE ATLACOMULCO

Saúl Monroy

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE GUADALAJARA (UTEG)

Ricardo Sánchez Ruvalcaba

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA

Javier Hernández Gómez

COLOMBIA**UNIVERSIDAD EAN**

Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales
Omar Ovalle

COSTA RICA**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CENTRO AMÉRICA**

Konrad Sauter

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

Gustavo Bado Zúñiga
Marielos Arias Quiel

UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA

Magaly Bonilla Soto
Jean Paul San Lee Lizano

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

Lucy Corrales Hidalgo

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

Ronald Brenes Sánchez
Juan Carlos Leiva Bonilla

PERÚ**UNIVERSIDAD ESAN**

Varinia Bustos Álvarez

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Isabel Miyashiro Miyashiro

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

Nataly Gamarra Vargas
Viviana Peña Cavassa

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

José Antonio Espinoza

1

Qué es el comportamiento organizacional



Fuente: Chris Goodney/Bloomberg/Getty Images

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando termine de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1-1 Demostrar la importancia de las habilidades interpersonales en el lugar de trabajo.	1-5 Demostrar por qué hay pocos absolutos en el CO.
1-2 Definir el <i>comportamiento organizacional</i> (CO).	1-6 Identificar los desafíos y las oportunidades que tienen los gerentes al aplicar los conceptos del CO.
1-3 Demostrar el valor que tiene el estudio sistemático para el CO.	1-7 Comparar los tres niveles de análisis en el modelo del CO que sigue este libro.
1-4 Identificar las principales disciplinas de la ciencia del comportamiento que contribuyen al CO.	

LOS GUERREROS DE WALL STREET

Brad Katsuyama nunca había puesto un pie en Wall Street hasta que su empleador, el Royal Bank of Canada (RBC), lo envió de Toronto a Nueva York. Con 23 años de edad, sintió que no estaba preparado para colocar al RBC “en el mapa” de los inversionistas de Wall Street y tuvo dificultades para poner en práctica su frase publicitaria de cordialidad —“RBC nice”— en el nuevo entorno. Basado en su experiencia previa, Katsuyama comentó: “Conocí más gente ofensiva en un año que en toda mi vida”.

La compraventa de acciones se realiza de forma electrónica, de manera que al principio Katsuyama podía estar rodeado de los otros empleados del RBC en sus propias oficinas, evitando así a los rudos personajes de Wall Street. Pero todo cambió en 2006, cuando el RBC adquirió la empresa estadounidense de comercio electrónico Carlin Financial, y Katsuyama fue asignado a laborar en ella. La cultura de Carlin era totalmente diferente de la actitud amable del RBC. Su director general, Jeremy Frommer, lo resumió cuando afirmó lo siguiente: “No basta con viajar en primera clase; debo saber que mis amigos vuelan en clase económica”.

Sin embargo, peor que el choque cultural entre el RBC y Carlin era la impactante falta de agudeza técnica que había en ambas empresas. El RBC no sabía mucho acerca del comercio electrónico y Katsuyama descubrió, con sorpresa, que Carlin tampoco. Los problemas empezaron a surgir poco después de la fusión: cada vez que Katsuyama trataba de completar una transacción, las ofertas desaparecían de su pantalla. En un inicio, supuso que se trataba de un problema en los sistemas de Carlin, pero con el tiempo se enteró



de que muchos inversionistas de Wall Street enfrentaban el mismo problema. “Podía ver que yo no era el único afectado”, comentó Katsuyama, “y que el mercado estaba tan frustrado como yo, y pensé ‘caray esto es grave’”.

Katsuyama sabía que Carlin no ofrecería ayuda, ya que su personal no tenía los conocimientos necesarios. Al ser nombrado nuevo director de comercio electrónico del RBC, hizo lo que había hecho antes: se rodeó de personas inteligentes y con la filosofía “RBC nice”; formó un equipo para descubrir por qué algunos comerciantes obtenían jugosas ganancias con el sistema de comercio electrónico mientras que otros perdían. El equipo descubrió que cuanto más se utilizaba el intercambio de acciones para hacer pedidos, menos pedidos se completaban debido al “mercado en desaparición”. ¿Por qué? El tecnólogo Rob Park encontró que todo se reducía a milisegundos. Un milisegundo puede ser igual a 500 cambios de cotización y a alrededor de 150 transacciones, pero sólo en las empresas que tienen excelentes conexiones de redes físicas. El programador Allen Zhang confirmó el diagnóstico al desarrollar un programa que retrasaba las transmisiones de los pedidos en los intercambios más rápidos, de manera que los pedidos de todos los intercambios llegaran al mismo tiempo.

Katsuyama concluyó: “No es posible que sea yo el primero en descubrir esto. ¿Qué sucedió con los demás?” La respuesta era la siguiente: Cualquier empresa que descubría la discrepancia de sincronización la mantenía en secreto y lucraba con ella. Katsuyama no pudo soportar la injusticia y, con su equipo, se dispuso a cazar a los abusadores. Encontró una profunda apatía moral entre ellos —quienes obtenían ganancias no buscaban un cambio, sin importar lo corrupto y siniestro que se tornara el juego.

Katsuyama le confesó lo siguiente a su esposa: “Creo que hay unas cuantas personas en el mundo que pueden resolver esto. Si no hago algo de inmediato —yo, Brad Katsuyama—, nadie más lo hará”. Renunció a su trabajo y, con sus compañeros guerreros Park y el estratega comercial Ronan Ryan, creó una nueva empresa independiente de intercambio para proteger a los inversionistas de los depredadores de Wall Street, y surgió su nueva compañía IEX, Investors Exchange. En diciembre de 2013 su tasa de cambio era mayor que la de AMEX. En la actualidad, ya superó a cuatro de las 13 empresas de intercambio estadounidenses: NYSE MKT, Chicago Stock Exchange, National Stock Exchange y CBOE Stock Exchange. En la actualidad, Katsuyama y sus guerreros buscan que se tomen medidas para reformar todos los intercambios de acciones.

Fuentes: H. Lash, “Trading Venue IEX Urges Reform of Stock Exchange Governance”, Reuters (11 de diciembre de 2014), <http://www.reuters.com/article/2014/12/11/markets-iex-governance-idUSL1NOTV1XK20141211>; M. Lewis, “The Wolf Hunters of Wall Street”, *The New York Times Magazine* (31 de marzo de 2014), <http://www.nytimes.com/2014/04/06/magazine/flas-boys-michael-lewis.html?emc=eta1>; y E. Picardo, “How IEX Is Combating Predatory Types of High-Frequency Traders”, *Forbes* (23 de abril de 2014), <http://www.forbes.com/sites/investopedia/2014/04/23/how-iex-is-combating-predatory-types-of-high-frequency-traders/>.

Los detalles de esta historia son desalentadores e inspiradores al mismo tiempo, y reflejan la creciente complejidad de la vida organizacional. Asimismo, destacan varias cuestiones de interés para quienes buscan entender el comportamiento organizacional, incluyendo la motivación, la ética, las emociones, la personalidad y la cultura. A lo largo de este libro, aprenderemos cómo estudiar de manera sistemática todos estos elementos.

La importancia de las habilidades interpersonales

1-1 Demostrar la importancia de las habilidades interpersonales en el lugar de trabajo.

Hasta finales de la década de 1980, los planes de estudio de las escuelas de administración hacían énfasis en los aspectos técnicos de la disciplina, y se enfocaban sobre todo en economía, contabilidad, finanzas y técnicas cuantitativas. Los cursos sobre el comportamiento humano y las aptitudes de los individuos recibían relativamente menos atención. Sin embargo, desde entonces las escuelas de administración se han percatado de la relevancia que tienen las habilidades interpersonales para determinar la eficacia de un gerente. De hecho, una encuesta realizada con más de 2,100 directores de finanzas en 20 industrias reveló que la falta de habilidades interpersonales es la principal causa del estancamiento de algunos empleados.¹

La incorporación de los principios del CO en el lugar de trabajo suele producir muchos resultados organizacionales importantes. En primer lugar, las compañías que gozan de gran reputación por ser buenos lugares para trabajar, como Genentech, Boston Consulting Group, Qualcomm, McKinsey & Company, Procter & Gamble, Facebook y Southwest Airlines,² tienen un desempeño financiero superior.³ En segundo lugar, el desarrollo de las habilidades interpersonales de los gerentes también ayuda a las organizaciones a reclutar y a conservar individuos de alto rendimiento, lo cual es importante debido a la escasez de empleados destacados y de los altos costos para reemplazarlos. En tercer lugar, existe una fuerte relación entre la calidad de las relaciones en el lugar de trabajo y la satisfacción, la rotación y el estrés laborales. Una gran encuesta de cientos de centros de trabajo y más de 200,000 participantes reveló que las relaciones sociales entre los compañeros de trabajo y los supervisores estaban estrechamente

La directora ejecutiva de IBM, Virginia Rometty, cuenta con las habilidades interpersonales necesarias para ser un gerente exitoso. Gerentes como Rometty, que alcanzan los más altos niveles de su profesión, se distinguen por sus habilidades de comunicación y liderazgo. Aquí la observamos en una reunión en Beijing, donde se presenta como una líder innovadora capaz de impulsar la cultura organizacional de IBM.

Fuente: Li Tao/Xinhua Press/Corbis



vinculadas con la satisfacción laboral general. Las relaciones sociales positivas también se asociaban con menores niveles de estrés laboral y menores intenciones de abandonar el puesto de trabajo.⁴ Otras investigaciones indican que las ideas de los empleados que se relacionan con sus gerentes de forma proactiva y mediante un diálogo solidario se toman más en cuenta, y que esto aumenta la satisfacción en el centro de trabajo.⁵ Por último, al tomar más en cuenta el CO en las empresas, se puede fomentar conciencia de la responsabilidad social. De esta manera, las universidades han empezado a incorporar la educación de empresariado social en sus planes de estudio, con la finalidad de capacitar a los futuros líderes para atender las preocupaciones sociales dentro de sus organizaciones.⁶ Esto es especialmente importante por la cada vez mayor necesidad de entender los medios y los resultados de la responsabilidad social corporativa, conocida como RSC.⁷

Sabemos que en el lugar de trabajo actual tan competitivo y demandante, las destrezas técnicas de los gerentes no son suficientes para tener éxito; también necesitan contar con buenas habilidades para el trato con la gente. Este libro se escribió con la finalidad de ayudar tanto a quienes ya son gerentes, como a quienes lo son en potencia, a desarrollar dichas habilidades mediante el conocimiento que ofrece entender el comportamiento humano.

1-2 Definir el comportamiento organizacional (CO).

gerente Individuo que logra las metas interactuando con otras personas.

organización Unidad social coordinada en forma consciente que incluye a dos o más personas, quienes funcionan sobre una base de continuidad relativa, para alcanzar una meta o un conjunto de metas en común.

planeación Proceso que incluye definir metas, establecer la estrategia y desarrollar planes para coordinar las actividades.

organizar Determinar las tareas a realizar, quién las efectuará, cómo van a agruparse, quién reporta a quién y dónde se tomarán las decisiones.

dirigir Función que incluye motivar a la fuerza laboral, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.

controlar Vigilar actividades para garantizar que se lleven a cabo según se haya planeado y corregir cualquier desviación significativa.

Administración y comportamiento organizacional

Comencemos con la definición breve de los términos de *gerente* y *organización*. En primer lugar, la característica que define a los **gerentes** es que hacen cosas por medio de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás con el propósito de alcanzar ciertas metas. En ocasiones a los gerentes se les denomina *administradores*, sobre todo en las organizaciones sin fines de lucro. Los gerentes realizan su trabajo en una **organización**, que es una unidad social coordinada en forma consciente que incluye a dos o más personas, y que funciona con relativa continuidad para lograr una meta o un conjunto de metas en común. Según esta definición, las empresas de manufactura y servicios son organizaciones, al igual que las escuelas, los hospitales, las iglesias, las unidades militares, las instituciones sin fines de lucro, los departamentos de policía, y los organismos de los gobiernos federal, estatal y local.

Más que nunca, algunos gerentes son asignados a este puesto aun cuando no cuentan con capacitación gerencial ni experiencia. Según una encuesta de gran escala, más de 58 por ciento de los gerentes informó no haber recibido entrenamiento, en tanto que 25 por ciento admitió no estar preparado para dirigir a otros cuando se les asignó el puesto.⁸ Aunado a ese desafío, las demandas del puesto se han incrementado: el gerente promedio recibe el informe directo de siete subalternos (alguna vez la norma fueron cinco), y cuenta con menos tiempo que antes para interactuar con ellos.⁹ Si consideramos que una encuesta de Gallup reveló que las organizaciones eligen al candidato incorrecto para los puestos gerenciales 82 por ciento de las veces,¹⁰ concluiremos que cuanto más sepa acerca del personal y cómo dirigirlo, mejor preparado estará para ser el candidato idóneo. El comportamiento organizacional le ayudará a lograrlo. Empecemos por identificar las principales actividades de un gerente.

El trabajo de un gerente se resume en cuatro actividades: **planear**, **organizar**, **dirigir** y **controlar**. La función de **planear** abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzarlas, así como el desarrollo de un conjunto detallado de planes para integrar y coordinar las actividades. La evidencia indica que la función mencionada es la que se incrementa más conforme los gerentes pasan de la administración de niveles inferiores a niveles medios.¹¹

Cuando los gerentes **organizan**, se ocupan de diseñar la estructura de la unidad de trabajo. La función de organización incluye la determinación de cuáles tareas deberán realizarse, quién las hará, cómo se agruparán, quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.

Cualquier organización incluye a personas, y el trabajo de la gerencia consiste en dirigir las y coordinarlas: es la función de **dirigir**. Cuando los gerentes motivan a los empleados, dirigen sus actividades, seleccionan los canales de comunicación más eficaces o resuelven conflictos, están enfocados en dirigir.

Para garantizar que todo marche como es debido, la gerencia tiene que vigilar el desempeño de la organización y compararlo con el conjunto de metas previamente establecidas. Si hay desviaciones significativas, es tarea de la gerencia reencausar a la organización. Entonces, las labores de vigilar, comparar y efectuar una corrección potencial están comprendidas dentro de la función de **controlar**.

Roles gerenciales

Henry Mintzberg, ahora un destacado experto en administración, emprendió un estudio cuidadoso de ejecutivos con la finalidad de determinar lo que hacían en sus trabajos al inicio de su carrera. Con base en sus observaciones, Mintzberg concluyó que los gerentes desempeñaban 10 roles o conjuntos de comportamientos diferentes y altamente interrelacionados, que tenían una función esencial en las organizaciones.¹² Como se indica en la figura 1-1, los 10 roles se clasifican básicamente en **1. Interpersonales**, **2. Informativos** y **3. De toma de decisiones**. Aunque el mundo laboral ha cambiado significativamente desde que Mintzberg desarrolló este modelo, las investigaciones indican que los roles cambiaron muy poco.¹³

Roles interpersonales Se requiere que todos los gerentes cumplan con deberes de índole protocolaria y simbólica. Por ejemplo, cuando el rector de una universidad entrega diplomas en la graduación, o cuando el supervisor de una fábrica hace un recorrido por la planta con un grupo de estudiantes de preparatoria, están actuando en su rol de representante. Todos los gerentes también desempeñan un rol interpersonal fun-

Figura 1-1

Roles gerenciales según Mintzberg

Roles	Descripción
Interpersonales	
Representante	Figura simbólica: se requiere que ejecute cierto número de tareas rutinarias de índole legal o social
Líder	Es responsable por la motivación y dirección de los empleados
Enlace	Mantiene una red de contactos externos que lo apoyan y le brindan información
Informativos	
Vigilante	Recibe una amplia variedad de información; sirve como centro neurálgico de la información interna y externa de la organización
Divulgador	Transmite la información recibida de los asociados externos, u otros empleados, a los miembros de la organización
Vocero	Transmite información a los asociados externos acerca de los planes, políticas, acciones y resultados de la organización; funge como experto en la industria de la organización
De toma de decisiones	
Emprendedor	Busca oportunidades en la organización y en su entorno, e inicia proyectos para generar un cambio
Encargado de manejar conflictos	Es responsable de efectuar acciones correctivas cuando la organización enfrenta problemas significativos e inesperados
Distribuidor de recursos	Toma o aprueba decisiones organizacionales importantes
Negociador	Es responsable de representar a la organización en negociaciones de importancia

Fuente: Mintzberg, Henry, *The Nature of Managerial Work*, 1a. ed., © 1973, pp. 92-93. Se reimprime y reproduce electrónicamente con autorización de Pearson Education, Inc., Nueva York, NY.

damental de liderazgo. Este rol implica contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados. El tercer rol del grupo interpersonal es de *enlace*, es decir, quien establece contacto y fomenta las relaciones con otros individuos que brindan información valiosa. El gerente de ventas que obtiene información del gerente de control de calidad en la misma compañía tiene una relación de enlace interno. Cuando ese gerente de ventas forja contactos con otros ejecutivos de ventas mediante una asociación comercial, tiene una relación de enlace externo.

Roles informativos Todos los gerentes, hasta cierto punto, recaban información de organizaciones e instituciones externas, por lo general, revisando los medios de comunicación masiva y hablando con otras personas sobre cambios en los gustos de la audiencia, lo que quizá planean los competidores y otras cuestiones similares. Mintzberg llamó a esto el rol de *vigilante*. Los gerentes también actúan como conducto para transmitir información a los miembros de la organización. Éste es el rol del *divulgador*. Asimismo, desempeñan el rol de *vocero* cuando representan a la organización ante colaboradores externos.

Roles de toma de decisiones Mintzberg identificó cuatro funciones relacionadas con la toma de decisiones. En el rol de *emprendedor*, los gerentes inician y supervisan proyectos nuevos que mejorarán el desempeño de su organización. Como *encargados de manejar conflictos*, toman acciones correctivas en respuesta a problemas imprevistos. Como *distribuidores de recursos*, son responsables de asignar recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los gerentes juegan el rol de *negociador*, en el que analizan temas y negocian con otras unidades (internas y externas) con la finalidad de lograr ventajas para su propia unidad.

Habilidades gerenciales

Otra manera de considerar lo que hacen los gerentes consiste en fijarse en las habilidades o competencias que necesitan para alcanzar sus metas. Los investigadores han identificado varias aptitudes que distinguen a los gerentes eficaces de los ineficaces.¹⁴ Cada una de esas habilidades es importante, y todas son necesarias para convertirse en un gerente integral y efectivo.

aptitudes técnicas Habilidad para aplicar el conocimiento o la experiencia especializados.

Aptitudes técnicas Incluyen la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados. Cuando pensamos en las destrezas que poseen los profesionales como ingenieros civiles o cirujanos dentistas, a menudo nos concentramos en las habilidades técnicas que han adquirido mediante una amplia educación formal. Desde luego, los profesionales no tienen el monopolio de la pericia técnica, y no todo se aprende en las escuelas o con programas formales de capacitación. Cualquier trabajo requiere conocimientos especializados, y muchos individuos desarrollan en el puesto de trabajo su habilidad técnica.

habilidades humanas Facilidad para trabajar con otras personas, entenderlas y motivarlas, tanto en lo individual como en grupo.

Habilidades humanas Lo que sirve para entender, motivar y apoyar a otras personas, así como para comunicarse con ellas, tanto en grupo como a nivel individual, es lo que define las **habilidades humanas**. Mucha gente quizá sea eficiente en lo técnico, pero tal vez no sepa escuchar, sea incapaz de entender las necesidades de los demás, o bien, tenga dificultades para manejar conflictos. Como los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben contar con buenas habilidades humanas.

destrezas conceptuales Capacidad intelectual para analizar y diagnosticar situaciones complejas.

Destrezas conceptuales Los gerentes deben tener la capacidad intelectual para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Dichas tareas requieren una **destreza conceptual**. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para solucionarlos, evalúen esas soluciones alternativas y elijan la mejor. Una vez que hayan seleccionado un curso de acción, tienen que ser capaces de organizar un plan de acción y de llevarlo a cabo. La habilidad para integrar nuevas ideas con procesos existentes e innovadores en el trabajo es también una destreza conceptual esencial para los gerentes en la actualidad.

Actividades de una gerencia eficaz versus una gerencia exitosa

Fred Luthans y sus colaboradores vieron lo que los gerentes hacían desde un enfoque un tanto diferente.¹⁵ Hicieron la siguiente pregunta: “¿Los gerentes que ascienden más rápido en una organización hacen las mismas actividades y con el mismo empeño, que aquellos que realizan el mejor trabajo? Tal vez usted piense que sí y, sin embargo, no es lo que siempre ocurre.

Luthans y sus colaboradores estudiaron a más de 450 gerentes y descubrieron que estos efectuaban cuatro actividades básicas:

1. **Administración tradicional.** Tomar decisiones, planear y controlar.
2. **Comunicación.** Intercambiar información rutinaria y procesar documentos.
3. **Administración de recursos humanos.** Motivar, disciplinar, manejar conflictos, suministrar personal y capacitar.
4. **Formación de redes.** Socializar, mostrar diplomacia e interactuar con colaboradores externos.

El gerente “promedio” dedicaba 32 por ciento de su tiempo a actividades de la administración tradicional, 29 por ciento a comunicarse, 20 por ciento a tareas de administración de recursos humanos y 19 por ciento a forjar redes. Sin embargo, la cantidad de tiempo y esfuerzo que cada gerente dedicaba a las distintas actividades variaba considerablemente. Como se observa en la figura 1-2, entre aquellos que tenían *éxito* (definido en términos de la rapidez con que ascendían en su organización), la formación de redes era la actividad con mayor contribución relativa al éxito, mientras que la administración de recursos humanos era la que tenía la menor contribución relativa. Entre los gerentes *eficaces* (definido en términos de la cantidad y calidad de su desempeño, así como de la satisfacción y el compromiso de sus empleados), la comunicación tuvo el mayor peso en la contribución para el éxito y la formación de redes tuvo el menor. Otros estudios efectuados en Australia, Israel, Italia, Japón y Estados Unidos confirman el vínculo entre la formación de redes, las relaciones sociales y el éxito en una organización.¹⁶ El vínculo entre la comunicación y los gerentes eficaces también resulta clara. Los gerentes más efectivos son aquellos que explican sus decisiones y que buscan información entre sus colegas y subalternos —aunque ésta sea negativa.¹⁷

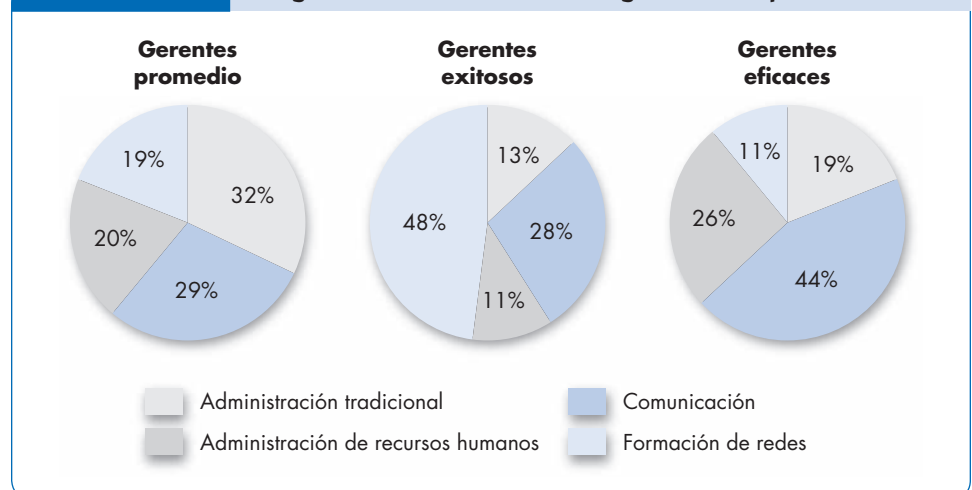
Estas investigaciones ofrecen información importante. Los gerentes *exitosos* (en términos de ascensos) dan un énfasis casi opuesto a la administración, comunicación,

Cuando vea este icono, indica que en el párrafo se analizan temas sobre el comportamiento organizacional global.



Figura 1-2

Asignación de actividades según el tiempo



Fuente: Basado en F. Luthans, R. M. Hodgetts y S. A. Rosenkrantz, *Real Managers* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988).

comportamiento organizacional (CO)

Campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar este conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones.

administración de recursos humanos y formación de redes tradicionales, en comparación con los gerentes *eficaces*. Este hallazgo desafía el supuesto histórico de que los ascensos se basan en el desempeño, e ilustra la importancia de la formación de redes y las habilidades diplomáticas para lograr un avance dentro de las organizaciones.

Una vez que describimos las actividades de los gerentes, es necesario estudiar la mejor manera de realizarlas. El **comportamiento organizacional (CO)** es el campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar este conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones. Dado que se trata de mucha información, la estudiaremos por partes.

El CO es un campo de estudio, lo cual significa que se trata de un área de especialidad específica con un conjunto común de conocimientos. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: **individuos, grupos y estructura**. Asimismo, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento, con la finalidad de que las organizaciones trabajen con más eficacia.

Nuestra definición se resume de la siguiente manera: el CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de aquella. Puesto que el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el ámbito laboral, examina el comportamiento en el contexto de la satisfacción laboral, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración. Aunque existe mucho debate sobre la importancia relativa de cada uno, el CO incluye los siguientes temas fundamentales:

- Motivación
- Conducta y poder del líder
- Comunicación interpersonal
- Estructura y procesos grupales
- Desarrollo y percepción de actitudes
- Procesos de cambio
- Conflicto y negociación
- Diseño de puestos de trabajo¹⁸

Zappos.com, el vendedor al detalle por Internet, entiende la forma como el comportamiento organizacional influye en el desempeño de una organización. La empresa mantiene buenas relaciones con los empleados al brindarles prestaciones generosas, amplia capacitación y un ambiente laboral positivo donde se anima a los trabajadores a “ser divertidos y un poco excéntricos”.

Fuente: Ronda Churchill/Bloomberg/Getty Images



Complementación de la intuición con el estudio sistemático

1-3 Demostrar el valor que tiene el estudio sistemático para el CO.

estudio sistemático Buscar relaciones de tipo causa y efecto, y basar las conclusiones obtenidas en evidencia científica.

administración basada en evidencias (ABE) Las decisiones gerenciales se toman con base en la mejor evidencia científica disponible.

intuición Sentimiento visceral que no necesariamente se apoya en investigaciones.

Ya sea que usted lo haya pensado en forma explícita o no, ha estado “leyendo” a las personas durante casi toda su vida, observando su conducta y tratando de interpretar lo que ve, o bien, intentando determinar lo que la gente haría en circunstancias diferentes. Sin embargo, este enfoque casual para leer a los demás a menudo conduce a predicciones erróneas, y el uso de un método sistemático podría mejorar su exactitud.

El enfoque sistemático utilizado en este libro se basa en la creencia de que el comportamiento no es aleatorio, sino que más bien es posible identificar ciertas consistencias esenciales que subyacen a la conducta de todos los individuos, y modificarlas con la finalidad de que reflejen las diferencias individuales.

Estas consistencias fundamentales son muy importantes. ¿Por qué? Porque permiten que el comportamiento sea predecible. Por lo general, el comportamiento es predecible, y su *estudio sistemático* constituye un medio para efectuar pronósticos razonablemente exactos. Al usar el concepto de **estudio sistemático** nos referimos a buscar relaciones, intentando atribuir las causas y los efectos, y basar nuestras conclusiones en evidencia científica —es decir, en datos reunidos en condiciones controladas, y medidos e interpretados con rigor razonable.

La **administración basada en evidencias (ABE)** complementa el estudio sistemático al fundamentar las decisiones gerenciales en la mejor evidencia científica disponible. Por ejemplo, queremos que los médicos tomen decisiones sobre el cuidado de sus pacientes de acuerdo con la evidencia más reciente de que se disponga, y la ABE plantea que los gerentes deberían hacer lo mismo, al considerar de un modo más científico los problemas de administración. Un gerente podría formular una pregunta, buscar la mejor evidencia disponible y aplicar la información pertinente a la pregunta o al caso en estudio. Quizá se pregunte por qué un gerente no basaría sus decisiones en evidencias, pero la gran mayoría de las decisiones gerenciales aún se toman “sobre la marcha”, con pocos estudios sistemáticos o evidencias disponibles.¹⁹

El estudio sistemático y la ABE complementan la **intuición** o las “corazonadas” sobre aquello que es “atractivo” para los demás (y para nosotros mismos). Desde luego, ello no significa que las cuestiones en las que usted haya llegado a creer con procesos no sistemáticos sean necesariamente incorrectas. Como hizo notar Jack Welch (ex director general de General Electric) “el meollo, por supuesto, consiste en saber cuándo seguir una corazonada”. Sin embargo, si tomamos *todas* las decisiones por intuición o corazonada, es probable que usemos información incompleta: algo similar a tomar una decisión de inversión con únicamente la mitad de los datos acerca de los posibles riesgos y recompensas.

Las consecuencias de basarse en la intuición empeoran por el hecho de que tendemos a sobrestimar la exactitud de lo que creemos que sabemos. Encuestas realizadas a gerentes de recursos humanos también han demostrado que muchos gerentes sostienen opiniones “de sentido común” respecto de la administración eficaz, las cuales han sido refutadas contundentemente por la evidencia empírica.

Un problema similar se detecta al sondear los negocios y medios de comunicación más populares, en la búsqueda de sabiduría gerencial. Las publicaciones de negocios suelen estar dominadas por modas pasajeras. Como señaló un escritor en *The New Yorker*, “cada cierto número de años, algunas compañías nuevas tienen éxito y son objeto de escrutinio en busca de verdades ocultas que pudieran revelar. Sin embargo, es frecuente que tales verdades no existan: ocurre sólo que las empresas estaban en el lugar correcto en el momento adecuado”.²⁰ Aunque tratemos de evitarla, también podríamos caer en esta trampa. No es que todas las historias que se narran en las publicaciones de negocios estén equivocadas, es simplemente que sin un enfoque sistemático resulta difícil separar el trigo de la paja.

Datos masivos (*big data*)

Los datos se han utilizado para evaluar el comportamiento desde al menos 1749, cuando apareció el término “estadística” para implicar “la descripción de un estado”.²¹ En esa época, las estadísticas se utilizaban con fines de control; no obstante, dado que los métodos de recopilación de datos eran desorganizados y simplistas, las conclusiones tenían las mismas

La administración por paseo (*walking around*) es la más eficaz

Se trata principalmente de un mito, pero con una advertencia. La administración por paseo (MBWA, por las siglas de *management by walking around*) es un principio organizacional que se hizo famoso en 1982 con la publicación de *In Search of Excellence*, y que se basa en una iniciativa creada por Hewlett Packard en la década de 1970. En otras palabras, es un dinosaurio. Años de investigaciones indican que las prácticas administrativas eficaces no se fundamentan en la MBWA. Sin embargo, la idea de pedir a los gerentes de cualquier nivel de la organización que deambulen por sus departamentos para observar y escuchar a sus empleados y conversar con ellos sigue siendo una práctica de negocios común.

Muchas empresas que esperan que los gerentes y ejecutivos dediquen “tiempo de piso” de manera habitual afirman obtener beneficios, que van desde trabajadores más comprometidos hasta una gerencia que entiende mejor los problemas de la compañía. Un estudio reciente de tres años de duración también sugiere que una forma modificada de MBWA puede incrementar de manera significativa la seguridad en las organizaciones, ya que los empleados se vuelven más cuidadosos de cumplir con los procedimientos regulatorios cuando los supervisores los observan y vigilan con frecuencia.

Aun cuando la MBWA parecería útil, sus limitaciones sugieren que las prácticas modernas enfocadas en fomentar la confianza y las relaciones son la forma

de administración más eficaz. Algunas de sus limitaciones son las horas disponibles, el enfoque y la aplicación.

- 1. Horas disponibles.** Los gerentes son responsables de planear, organizar, coordinar y controlar; sin embargo, incluso los directores generales (los gerentes que deberían tener mayor control de su tiempo) informan dedicar 53 por ciento de su semana laboral (conformada en promedio de 55 horas) a reuniones que consumen gran parte de su tiempo.
- 2. Enfoque.** La MBWA dirige el enfoque de la administración hacia las preocupaciones de los empleados. Esto es bueno, pero sólo hasta cierto grado. Como señaló Jeff Weiner, director general de LinkedIn, “parte de la clave para el manejo del tiempo consiste en aprovecharlo para pensar, en vez de dedicarse a reaccionar constantemente. Y durante ese periodo de reflexión, uno no tan sólo piensa de manera estratégica, proactiva y de largo plazo, sino que literalmente piensa en lo que es urgente frente a lo que es importante”. Weiner y otros directores generales consideran que las reuniones los distraen de su objetivo.
- 3. Aplicación.** El principio que subyace a la MBWA es que cuanto más conozcan los gerentes a sus empleados, más eficientes serán estos gerentes. Sin embargo, esto no siempre ocurre (ni siquiera con frecuencia). Como ve-

remos en el capítulo 6, saber algo (o creer que lo sabemos) no debe conducirnos siempre a actuar con base en únicamente esa información, ya que la toma de decisiones interna es subjetiva. Necesitamos datos objetivos para tomar las decisiones administrativas más eficaces.

Con base en la necesidad que tienen los gerentes de dedicar sus esfuerzos a administrar y hacer crecer los negocios, y dada la eficacia demostrada de las medidas objetivas del desempeño, parece que es momento de la desaparición de la MBWA. Sin embargo, hay una advertencia: los gerentes tienen que conocer bien a sus subalternos. Como afirma Rick Russell, director general de Greer Laboratories: “Fomentar las relaciones con sus dirigentes es la estrategia que produce resultados. Uno debe reunir a las tropas y esto no puede lograrse con un memorándum”. Por lo tanto, la gerencia no debe sustituir el paseo por una verdadera administración.

Fuentes: G. Luria y I. Morag, “Safety Management by Walking Around (SMBWA): A Safety Intervention Program Based on Both Peer and Manager Participation”, *Accident Analysis and Prevention* (marzo de 2012) 248-57; J. S. Lublin, “Managers Need to Make Time for Face Time”, *The Wall Street Journal* (17 de marzo de 2015), <http://www.wsj.com/articles/managers-need-to-make-time-for-face-time-1426624214>; y R. E. Silverman, “Where’s the Boss? Trapped in a Meeting”, *The Wall Street Journal* (14 de febrero de 2012), B1, B9.

características. El uso de los datos masivos (*big data*) —el amplio uso de la recopilación y análisis estadísticos— no fue posible sino hasta que se contó con computadoras lo suficientemente avanzadas tanto para almacenar como para manipular grandes cantidades de información. Veamos el origen de la aplicación de los datos masivos en los negocios, la cual surgió en el departamento de marketing de los vendedores al detalle en línea.

Antecedentes Es difícil creerlo ahora, pero hace no mucho tiempo las compañías consideraban las ventas en línea como una experiencia en un punto de venta virtual: los compradores navegaban en los sitios web de manera anónima, y los vendedores sólo guardaban datos de ventas correspondientes a los productos que los clientes adquirían. Sin embargo, gradualmente los detallistas en línea empezaron a guardar datos acerca de las preferencias de los clientes y a actuar con base en ella. Esa información sólo estaba disponible a través de la experiencia de compras por internet, y era mucho mejor que

los datos reunidos en las transacciones realizadas en las tiendas. Esto les permitió crear las estrategias de marketing más personalizadas de la historia. La industria de la venta de libros es un caso especial: antes de las ventas en línea, las librerías tradicionales podían reunir datos sobre las ventas de libros tan sólo para hacer proyecciones acerca de los intereses y las tendencias de los clientes. Con el surgimiento de Amazon, de pronto era posible obtener una amplia gama de información sobre las preferencias de los clientes: qué mercancía compraban, qué productos observaban, de qué manera navegaban en el sitio y qué factores los influían (como promociones, reseñas y presentación de la página). Entonces, el desafío para Amazon fue identificar cuáles estadísticas eran *persistentes*, las cuales producían resultados relativamente constantes al paso del tiempo, y *predictivas*, es decir, las que mostraban causalidad de manera constante entre ciertos datos y resultados. La compañía utilizó esas estadísticas para desarrollar algoritmos con la finalidad de predecir cuáles libros elegirían los clientes para leer a continuación. Después, Amazon podría basar sus decisiones de compras de mayoreo en la retroalimentación proporcionada por los clientes, tanto a través de los métodos pasivos de elección como mediante la solicitud de recomendaciones de los nuevos títulos.

Uso actual Sin importar cuántos terabytes de datos puedan recopilar las empresas ni de cuántas fuentes los obtengan, algunas de las razones para los análisis de datos son las siguientes: *predecir* cualquier evento, desde la compra de un libro hasta la falla de un traje espacial; detectar la cantidad de *riesgo* en la que se incurre en un momento dado, desde el riesgo de un incendio hasta el incumplimiento de un préstamo; y *prevenir* catástrofes grandes y pequeñas, desde el accidente de un avión hasta el exceso de inventario de productos.²² Con el uso de datos masivos, el contratista estadounidense de defensa BAE Systems se protege de ataques cibernéticos; Bank of the West de San Francisco utiliza datos de clientes para crear sistemas de fijación de precios escalonados; y Graze.com de Londres analiza las preferencias de los clientes, para seleccionar las muestras de bocadillos que envía con sus pedidos.²³

Naturalmente, compañías de tecnología como Google y Facebook han utilizado datos masivos, ya que dependen de la publicidad para obtener ganancias, de manera que necesitan predecir el comportamiento de los usuarios. Empresas como Netflix y Uber también utilizan datos masivos para predecir dónde y cuándo los clientes querrán utilizar sus servicios virtuales, aunque sus utilidades provienen de las personas suscritas a sus servicios. Para establecer las primas para sus clientes, las compañías aseguradoras predicen el comportamiento de aquéllos para evaluar riesgos, como la posibilidad de que ocurran accidentes de tránsito. Incluso museos como el Solomon R. Guggenheim Museum de Nueva York, el Dallas Museum of Art y el Minneapolis Institute of Arts analizan datos de transmisores, kioscos y encuestas para atender a los visitantes que pagan sus entradas.²⁴

Detallistas en línea como eBay y Amazon, que comercializan productos tangibles a través de plataformas digitales, también utilizan los datos masivos para predecir cuáles productos venderán más. En el caso de organizaciones como Nielson Holdings, que miden las audiencias de radio y televisión, los productos que venden son resultado de los análisis de datos. Incluso otras organizaciones recopilan datos masivos, aunque no los utilizan de manera directa. A menudo se trata de compañías que no realizan sus principales negocios en línea. Kroger, una cadena de abarroterías estadounidense, recopila información electrónicamente de 55 millones de clientes que poseen tarjetas de lealtad, y vende los datos a los proveedores que ofrecen sus artículos en los anaqueles de Kroger.²⁵ En ocasiones, incluso compañías de tecnología simplemente venden sus datos: Twitter vende 500 millones de tweets por día a cuatro empresas de asimilación de datos.²⁶

Nuevas tendencias Mientras que la accesibilidad a los datos incrementa las habilidades de la organización para predecir las tendencias del comportamiento humano, el uso de los datos masivos para comprender, ayudar y administrar a las personas es relativamente nuevo, aunque prometedor. De hecho, un estudio realizado con 10,000 trabajadores en China, Alemania, India, Reino Unido y Estados Unidos reveló que los empleados esperan que la siguiente transformación en la forma como labora el personal dependerá más de los avances tecnológicos que de cualquier otro factor, como los cambios demográficos.²⁷

La buena noticia para el futuro de los negocios es que los investigadores, los medios de comunicación y los líderes de las empresas han identificado el potencial de la administración y la toma de decisiones impulsadas por los datos.



Un gerente que utiliza los datos para definir objetivos, desarrollar teorías de causalidad y probar estas teorías es capaz de determinar cuáles actividades de los empleados son relevantes para los objetivos.²⁸ Los datos masivos tienen implicaciones para la corrección de los supuestos de la gerencia y para incrementar un desempeño positivo. Cada vez con más frecuencia, se utilizan para tomar decisiones eficaces (capítulo 6) y administrar los recursos humanos (capítulo 17). Es muy probable que el mejor uso de los datos masivos en la administración del personal ocurra en la investigación psicológica y del comportamiento organizacional, donde incluso ayudaría a los trabajadores con enfermedades mentales a monitorear y a cambiar su conducta.²⁹

Limitaciones A medida que han mejorado las capacidades tecnológicas para el manejo de los datos masivos, los problemas sobre la privacidad se han agudizado. Esto ocurre especialmente cuando la recopilación de datos incluye instrumentos de vigilancia. Por ejemplo, se diseñó un experimento en Brooklyn, Nueva York, para mejorar la calidad de vida de los residentes; sin embargo, los investigadores recopilaban grandes cantidades de datos de cámaras infrarrojas, sensores y señales Wi-Fi de teléfonos inteligentes.³⁰ Con el uso de métodos de vigilancia similares, el centro de atención a clientes de un banco y una compañía farmacéutica descubrieron que los empleados eran más productivos cuando tenían mayores niveles de interacción social, por lo que decidieron cambiar sus políticas de tiempo libre para que un mayor número de personas tomara sus descansos al mismo tiempo. Como resultado, aumentaron las ventas y disminuyó la rotación de personal. Bread Winners Café en Dallas, Texas, vigila constantemente a todos los trabajadores del restaurante con dispositivos de vigilancia, y utiliza los datos para disciplinar o ascender a sus empleados.³¹

Éstas y otras tácticas de datos masivos podrían brindar buenos resultados —y las investigaciones indican que, de hecho, la vigilancia electrónica del desempeño mejora el rendimiento de las tareas y el comportamiento de ciudadanía (conductas de ayuda hacia otros), al menos en el corto plazo.³² Sin embargo, los críticos señalan que, después de que Frederick Taylor introdujo el análisis de la vigilancia en 1911 para aumentar la productividad mediante la supervisión y los controles de retroalimentación, sus técnicas de control administrativo fueron superadas por el gran éxito que obtuvo Alfred Sloan al proporcionar trabajo significativo a los empleados.³³ Esto trae a colación una cuestión más importante: ¿qué opinan las personas de los datos masivos cuando *ellas* son la fuente de los datos? Las organizaciones que utilizan datos masivos corren el riesgo de ofender a los individuos en quienes tratan de influir, es decir, a los empleados y los clientes. Como comentó Alderman Bob Fioretti acerca de los 65 sensores instalados en las calles de Chicago: “Este tipo de invasión es una pendiente muy resbaladiza”.³⁴

Debemos tener en mente que los datos masivos siempre serán limitados para predecir el comportamiento, disminuir los riesgos y evitar catástrofes. En contraste con los resultados reproducibles que se pueden obtener en las ciencias mediante el análisis de los datos masivos, el comportamiento humano suele ser caprichoso y, a menudo, depende de un enorme número de variables. De no ser así, ¿en la actualidad la inteligencia artificial tomaría todas nuestras decisiones! Pero esta meta nunca será respetable.³⁵ La administración es más que la suma de los datos.

Por consiguiente, no le aconsejamos lanzar la intuición por la ventana. Al tratar con las personas, los líderes a menudo confían en sus corazonadas y, en ocasiones, con resultados excelentes. Otras veces se interponen las tendencias humanas. Alex Pentland, un famoso científico de datos del MIT, propone la creación de una nueva ciencia llamada *física social*, la cual se basa en mejorar la forma como viajan las ideas y las conductas. Los estudios de la física social conducirían a formas más sutiles de recopilación y análisis de datos, que algunos de los métodos de vigilancia más invasivos mencionados antes, conservando el objetivo de informar a los gerentes sobre las maneras de ayudar a los subalternos a enfocar su energía.³⁶ El uso prudente de los datos masivos, junto con la comprensión de las tendencias del comportamiento humano, puede contribuir a una buena toma de decisiones y a evitar los sesgos naturales. Le aconsejamos utilizar lo más posible la evidencia para informar su intuición y experiencia. Ésta es la promesa del CO.

Disciplinas que intervienen en el campo del CO

1-4 Identificar las principales disciplinas de la ciencia del comportamiento que contribuyen al CO.

El CO es una ciencia aplicada del comportamiento que se nutre de las contribuciones de varias disciplinas conductuales, sobre todo la psicología, la psicología social, la sociología y la antropología. Las contribuciones de la psicología han sido básicamente en el nivel individual, o micronivel, de análisis; en tanto que las otras disciplinas han ayudado a la comprensión de conceptos más extensos como los procesos grupales y la organización. En la figura 1-3 se ilustra el panorama de las principales contribuciones al estudio del comportamiento organizacional.

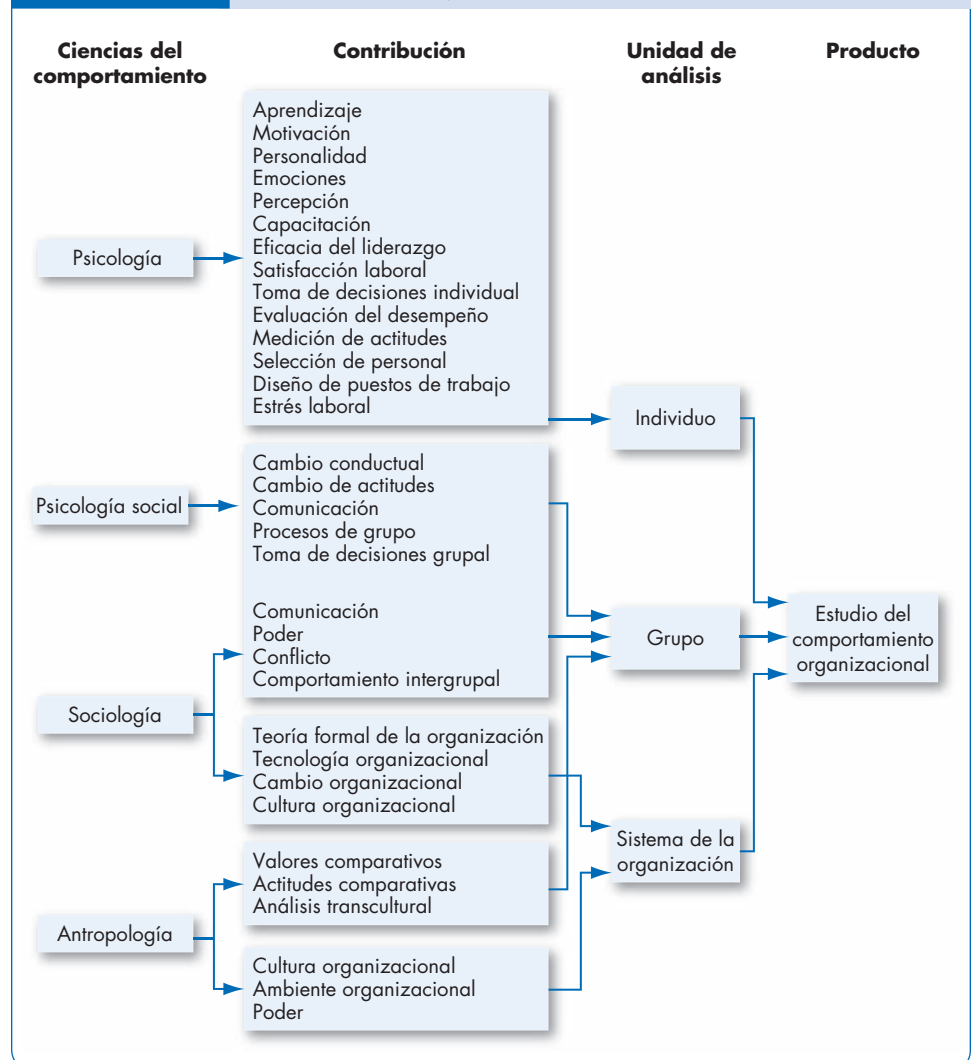
Psicología

psicología Ciencia que busca medir, explicar y, en ocasiones, cambiar el comportamiento de los seres humanos y de otras especies.

La **psicología** busca medir, explicar y, en ocasiones, cambiar el comportamiento de los seres humanos y otras especies. Los profesionales que han contribuido y continúan aportando conocimientos de CO son los teóricos del aprendizaje, los teóricos de la personalidad, los terapeutas y, sobre todo, los psicólogos industriales y organizacionales.

Figura 1-3

Hacia una disciplina del CO



Los primeros psicólogos industriales u organizacionales estudiaron los problemas de la fatiga, el aburrimiento y otros factores laborales que solían impedir un desempeño eficiente en el trabajo. En épocas más recientes, sus contribuciones se han ampliado hacia áreas como aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y fuerzas de motivación, satisfacción laboral, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de personal, diseño de puestos de trabajo y estrés laboral.

Psicología social

psicología social Rama de la psicología que combina conceptos de la psicología y la sociología, y que se centra en la influencia que las personas tienen entre sí.

Considerada en general como una rama de la psicología, la **psicología social** combina conceptos tanto de la psicología como de la sociología, para enfocarse en la influencia que los individuos tienen entre sí mismos. Un área primordial sobre la que los psicólogos sociales centran sus investigaciones es el *cambio*, cómo implementarlo y reducir los obstáculos para su aceptación. Asimismo, los psicólogos sociales hacen aportes significativos a la medición, la comprensión y el cambio de las actitudes; a la identificación de patrones de comunicación; y a la construcción de la confianza. Por último, ellos han efectuado contribuciones trascendentales al estudio del comportamiento grupal, el poder y el conflicto.

Sociología

sociología Estudio de las personas en relación con su ambiente social o su cultura.

En tanto que la psicología se centra en el individuo, la **sociología** estudia a las personas en relación con su ambiente social o su cultura. Los sociólogos han contribuido al CO mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, sobre todo en aquellas que son formales y complejas. Lo más importante es quizá que la sociología ha contribuido a la investigación acerca de la cultura organizacional, la teoría y estructura de la organización formal, la tecnología organizacional, las comunicaciones, el poder y el conflicto.

Antropología

antropología Estudio de las sociedades con el objetivo de aprender sobre los seres humanos y sus actividades.

La **antropología** es el estudio de las sociedades con la finalidad de aprender sobre los seres humanos y sus actividades. El trabajo de los antropólogos acerca de las culturas y los ambientes ha ayudado a entender las diferencias en los valores, las actitudes y los comportamientos fundamentales entre personas de distintos países, y dentro de diferentes organizaciones. Gran parte de nuestro conocimiento actual acerca de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales es resultado del trabajo de antropólogos o de otros profesionales que usan sus métodos de investigación.

Hay pocos absolutos en el CO

1-5 Demostrar por qué hay pocos absolutos en el CO.

En las ciencias físicas —química, astronomía, física— hay leyes que son consistentes y se aplican a una amplia gama de situaciones; permiten que los científicos hagan generalizaciones sobre la atracción de la gravedad, o que tengan confianza en el envío de astronautas al espacio con la finalidad de reparar satélites. Sin embargo, los seres humanos son complejos y existen muy pocos principios universales, si acaso, que sirvan para explicar el comportamiento organizacional. Como las personas no son iguales, es limitada nuestra capacidad de realizar generalizaciones sencillas, exactas y significativas sobre ellas. Es frecuente que dos individuos actúen de forma distinta ante una misma situación, en tanto que el comportamiento de una misma persona suele variar en situaciones diferentes. Por ejemplo, no a todos los motiva el dinero, y las personas suelen comportarse de modo distinto el domingo en su Iglesia que en una fiesta.

Desde luego, eso no significa que no sea posible lograr ciertas predicciones válidas o explicaciones razonablemente precisas sobre la conducta humana. Pero sí significa que los conceptos del CO deben reflejar las condiciones de la situación o de contingencia. Podemos decir que x lleva a y , aunque tan sólo en condiciones especificadas por z : la **variable de contingencia**. La ciencia del CO se desarrolló al aplicar conceptos generales a una situación, un individuo o un grupo en particular. Los estudiosos del CO, por ejemplo, evitarían afirmar que a todos les agrada el trabajo complejo y desa-

variables de contingencia Factores situacionales; variables que moderan la relación entre dos o más variables.

fianter (un concepto general). ¿Por qué? Porque no cualquiera quiere tener un puesto de trabajo que lo desafíe. Algunos prefieren lo rutinario sobre lo variado, o bien, lo sencillo sobre lo complejo; es decir, un trabajo atractivo para un individuo tal vez no lo sea para otro, de manera que su atractivo es contingente según quién lo desempeñe. A menudo, encontramos tanto efectos generales (el dinero tiene cierto poder para motivar a la mayoría de la gente) como contingencias (algunas personas se sienten más motivadas por el dinero que otras, y algunas situaciones se relacionan más con el dinero que otras). Aprendemos más sobre el CO cuando entendemos la manera en que ambos (los efectos generales y las contingencias que los afectan) suelen guiar el comportamiento.

Retos y oportunidades del CO

1-6 Identificar los desafíos y las oportunidades que tienen los gerentes al aplicar los conceptos del CO.

Nunca había sido tan importante para los gerentes entender el comportamiento organizacional como lo es actualmente. Dé una mirada rápida a los cambios drásticos que hay en las organizaciones. Por ejemplo, el trabajador común es de mayor edad, la fuerza laboral se está volviendo cada vez más diversa, y la competencia global exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a asimilar los cambios rápidos.

Como resultado de estos y otros cambios, las opciones de empleo se han adaptado para incluir nuevas oportunidades para los trabajadores. En la figura 1-4 se observan algunos de los tipos de opciones que las organizaciones ofrecen a los individuos o sobre las que les gustaría negociar. Debajo de cada encabezado de la figura se encuentra un grupo de opciones para elegir o hacer combinaciones. Por ejemplo, es posible que en un momento de su carrera usted tenga un empleo de tiempo completo en una oficina, dentro de un entorno específico, no sindicalizado, con un sueldo y un paquete de remuneración con bonos, en tanto que en otro momento podría desear negociar un puesto

Figura 1-4 Opciones laborales

Categorías de trabajo	Tipos de trabajo	Lugares de trabajo	Condiciones de trabajo	Remuneración por el trabajo
Empleado	Tiempo completo	Fijo (oficina/cubículo)	Local	Sueldo
Subempleado/subutilizado	Medio tiempo	Flotante (espacio compartido)	En el exterior	Por horas
Recontratado	Horario flexible	Virtual	Asignación de corto plazo	Horas extra
Desempleado	Trabajo compartido	Flexible	En el exterior con horario flexible	Bonos
Empresario	Eventual	Trabajo desde casa	Viajero de negocios internacionales	Por contrato
Jubilado	Contratista independiente		Visa de trabajo	Tiempo libre
En busca de empleo	Temporal		Empleado sindicalizado/no sindicalizado	Prestaciones
Suspendido	Horario reducido			
Despedido	Aprendiz			

Fuentes: J. R. Anderson Jr., et al., "Action Items: 42 Trends Affecting Benefits, Compensation, Training, Staffing and Technology", *HR Magazine* (enero de 2013), p. 33; M. Dewhurst, B. Hancock y D. Ellsworth, "Redisigning Knowledge Work", *Harvard Business Review* (enero-febrero de 2013), pp. 58-64; E. Fraenheim, "Creating a New Contingent Culture", *Workforce Management* (agosto de 2012), pp. 34-39; N. Koeppen, "State Job Aid Takes Pressure off Germany", *The Wall Street Journal* (1 de febrero de 2013), p. A8; y M. A. Schaffer, M. L. Kraimer, Y. R. Chen y M. C. Bolino, "Choices, Challenges, and Career Consequences of Global Work Experiences: A Review and Future Agenda", *Journal of Management* (julio de 2012), pp. 1282-1327.

de trabajo virtual con un horario flexible, y decidir trabajar desde el extranjero con una combinación de salario y vacaciones pagadas adicionales.

En pocas palabras, actualmente los retos plantean oportunidades para que los gerentes utilicen los conceptos del CO. En esta sección se repasan algunos de los temas más relevantes a los que se enfrentan los gerentes, y para los cuales el CO ofrece soluciones o, al menos, nociones significativas hacia ellos.

Presiones económicas

Cuando la economía estadounidense entró en una profunda y prolongada recesión en 2008, a casi todas las demás economías importantes del mundo les ocurrió lo mismo. Los despidos y la pérdida de fuentes de trabajo se generalizaron, en tanto que muchos de quienes sobrevivieron fueron exhortados a aceptar reducciones en sus salarios. En las malas épocas, como ocurrió durante la recesión, los gerentes enfrentan situaciones de trabajadores que deben hacer más con menos, que se sienten preocupados acerca de su futuro y que en ocasiones deben ser despedidos. La diferencia entre una buena y una mala gerencia podría ser la diferencia entre las ganancias y las pérdidas o, a final de cuentas, entre la supervivencia y la desaparición del negocio mismo.

La buena administración de la fuerza laboral en tiempos difíciles es tan complicada como en las épocas de bonanza —si no es que más. En los buenos tiempos, saber cómo retribuir, satisfacer y conservar a los trabajadores es algo gratificante; en los tiempos de crisis, entran en acción cuestiones como el estrés, la toma de decisiones difíciles y el afrontamiento.

La globalización continua

Las organizaciones ya no están limitadas por las fronteras nacionales. Samsung, el conglomerado de negocios más grande de Corea del Sur, vende sus productos a organizaciones de otros países; Burger King es propiedad de una empresa brasileña, y McDonald's vende hamburguesas en más de 118 países, en seis continentes. Incluso la empresa estadounidense indiscutiblemente con la identidad estadounidense más fuerte —Apple— tiene más del doble de trabajadores fuera de Estados Unidos que dentro del país. Y en la actualidad todos los principales fabricantes de automóviles ensamblan sus vehículos fuera de sus fronteras; por ejemplo, Honda los manufactura en Ohio; Ford en Brasil; Volkswagen en México; y tanto Mercedes como BMW en Estados Unidos y en Sudáfrica.

El mundo se ha vuelto una aldea global. En el proceso, la función del gerente ha cambiado. Los gerentes eficaces anticipan y adaptan sus métodos a los problemas globales que se analizan a continuación.

Mayores transferencias al extranjero Cada vez hay mayores probabilidades de que usted sea asignado a un puesto en el extranjero —que se le transfiera a la división de operaciones de su empleador o a una subsidiaria en otro país. Una vez ahí, tendrá que administrar una fuerza laboral que con seguridad tendrá necesidades, aspiraciones y actitudes que difieren mucho de lo que usted estaba acostumbrado a dirigir en su país de origen. Para ser eficaz, deberá aprender lo más posible acerca de la fuerza laboral y la cultura de su nuevo lugar de residencia, y demostrar su apertura cultural antes de introducir distintas prácticas.

Trabajo con gente de diferentes culturas Incluso en su propio país, tendrá que trabajar con jefes, colegas y otros empleados que nacieron y crecieron en culturas distintas. Lo que a usted lo motiva quizá no los motive a ellos. O bien, tal vez su estilo de comunicación sea directo y abierto, y los demás lo consideren incómodo y amenazador. Para trabajar de manera eficaz con individuos de diferentes culturas, es necesario que entienda la forma en que fueron moldeados por sus antecedentes y su cultura, así como la manera de adaptar su estilo gerencial a sus diferencias.



Guy Woolaert, vicepresidente ejecutivo, director técnico y de innovaciones de Coca-Cola Company, ha laborado de manera eficaz con individuos de muchas culturas. En sus 20 años de trabajo en Europa, la zona del Pacífico y otras regiones geográficas, ha aprendido a adaptar su estilo gerencial para reflejar los valores de los diferentes países.



Fuente: Robin Nelson/ZUMA Press/Newscom



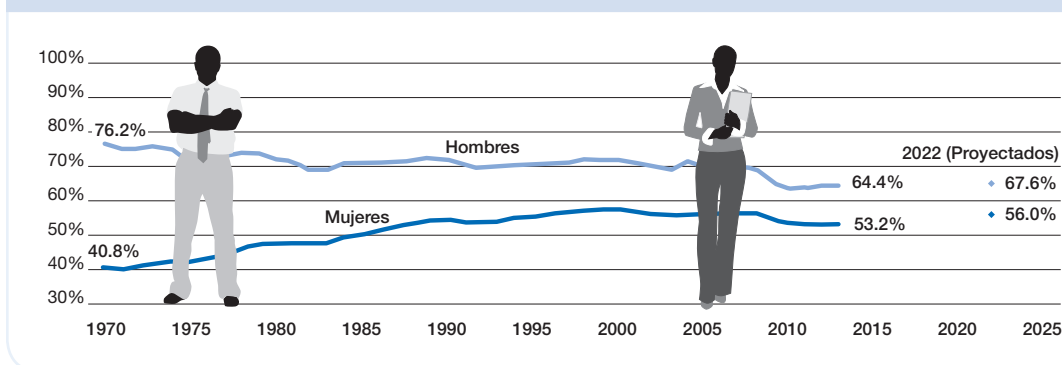
Supervisión del traslado de puestos de trabajo a países con menores costos de mano de obra Cada vez es más difícil para los gerentes de las naciones desarrolladas, donde el salario mínimo llega hasta \$16.88 dólares por hora, competir contra empresas de países en desarrollo donde se dispone de mano de obra por nueve centavos la hora.³⁷ En una economía global, los puestos de trabajo tienden a fluir hacia lugares donde los menores costos dan a las empresas una ventaja comparativa, aun cuando los sindicatos, políticos y líderes de las comunidades locales consideran que la exportación de puestos de trabajo afecta negativamente el mercado laboral interno. Los gerentes deben tratar con la difícil tarea de equilibrar los intereses de sus organizaciones con sus responsabilidades hacia las comunidades donde operan.



Adaptación a las diferentes normas culturales y regulatorias Para ser eficaces, los gerentes necesitan conocer las normas culturales que imperan en la fuerza laboral de cada país donde hacen negocios. En algunas naciones, por ejemplo, un gran porcentaje de los trabajadores disfrutaban largos periodos de vacaciones. También es importante considerar las regulaciones nacionales y locales. Los gerentes de subsidiarias en el extranjero deberán conocer las normas financieras y legales específicas para las “compañías huéspedes”, o correrán el riesgo de quebrantarlas. El hecho de infringir la legislación puede tener importantes implicaciones para sus operaciones en ese país, así como para las relaciones políticas entre las naciones. Los gerentes también necesitan estar al tanto de las diferencias que existen en las regulaciones para los competidores en ese país; muchas veces, el conocimiento de las leyes puede conducir al éxito o al fracaso. Por ejemplo, gracias a que conocía las leyes bancarias locales, una empresa multinacional (Bank of China) pudo tomar control de un edificio histórico (y muy valioso) de Londres, Grosvenor House, justo en las narices del propietario, el grupo hotelero indio Sahara. La gerencia de Sahara argumenta que el incumplimiento en el pago del préstamo que condujo a la incautación se debió a un malentendido respecto de una de sus otras propiedades en Nueva York.³⁸ La globalización puede ser complicada.

ENCUESTA DEL CO

Porcentaje de hombres y mujeres que trabajan



Fuentes: U.S. Bureau of Labor Statistics, "Women in the Labor Force: A Datebook" (2014), www.bls.gov/opub/reports/cps/women-in-the-labor-force-a-datebook-2014.pdf; y U.S. Bureau of Labor Statistics, "Economic News Release" (2013), <http://www.bls.gov/news.release/ecopro.t02.htm>.

Demografía de la fuerza laboral

La fuerza laboral siempre se ha adaptado a las variaciones en la economía, la longevidad y las tasas de natalidad, las condiciones socioeconómicas y otros cambios que suelen tener un impacto significativo. Las personas se adaptan para sobrevivir, y el CO estudia la manera como estas adaptaciones afectan el comportamiento de los individuos. Por ejemplo, aun cuando la recesión mundial de 2008 terminó hace varios años, algunas tendencias de esos años permanecen: algunas personas que llevaban mucho tiempo desempleadas abandonaron la fuerza laboral,³⁹ mientras que otras consiguieron varios empleos de medio tiempo⁴⁰ o se dedican a trabajar por encargo.⁴¹ Otras opciones que han sido especialmente populares entre los trabajadores más jóvenes e instruidos incluyen la obtención de capacitación especializada en la industria al terminar sus estudios universitarios,⁴² la aceptación de puestos de tiempo completo con menor nivel⁴³ y el inicio de sus propias empresas.⁴⁴ Como estudiantes del CO, podemos investigar qué factores hacen que los empleados tomen diversas decisiones y cómo sus experiencias afectan la manera en la que perciben sus centros de trabajo. Esto, a la vez, podría ayudarnos a predecir resultados organizacionales.



La longevidad y las tasas de natalidad también han modificado la dinámica en las organizaciones; los índices mundiales de longevidad han aumentado seis años en muy poco tiempo (desde 1990),⁴⁵ en tanto que las tasas de natalidad en muchos países desarrollados están disminuyendo; ambas tendencias, en conjunto, indican un cambio perdurable hacia una fuerza laboral de mayor edad. Las investigaciones del CO ayudarán a explicar las implicaciones que esto tendrá para las actitudes, la cultura organizacional, el liderazgo, la estructura y la comunicación. Por último, los cambios socioeconómicos tienen un profundo efecto en la demografía de la fuerza laboral. Los días en que las mujeres se quedaban en el hogar porque era lo esperado son tan sólo un recuerdo en algunas culturas, mientras que en otras las mujeres enfrentan importantes obstáculos para ingresar al mundo laboral (vea la encuesta del CO). Nos interesa saber cómo les va a estas mujeres en los centros de trabajo y la manera de mejorar sus condiciones. Éste es sólo un ejemplo de las diversas maneras en que los cambios culturales y socioeconómicos afectan el lugar de trabajo. A lo largo de este libro, analizaremos cómo el CO puede ayudarnos a entender y a conocer los problemas de la fuerza laboral.

Un cliente de Whole Foods Market aprende a cernir harina con ayuda del entrenador de cocina de la tienda, la labor consiste en proporcionar información sobre los ingredientes, métodos y técnicas para cocinar. Los entrenadores de cocina reflejan lo mejor de la cultura de mostrar sensibilidad ante el cliente, característica de la empresa, que consiste en atender a las personas con competencia, eficiencia, conocimiento y talento.

Fuente: Evy Mages/The Washington Post/Getty Images



fuerza de trabajo diversa Concepto de que las organizaciones se están volviendo más heterogéneas en términos de género, edad, raza, origen étnico, orientación sexual y otras características.

Diversidad de la fuerza de trabajo

Uno de los desafíos más significativos que enfrentan las organizaciones es la **fuerza de trabajo diversa**, es decir, la tendencia de las organizaciones a volverse más heterogéneas en términos del género, la edad, la raza, el origen étnico, la orientación sexual y otras características de los empleados. La administración de esta diversidad es una preocupación global. Aunque en el siguiente capítulo examinaremos nuevamente el tema, bastará con decir que plantea grandes oportunidades, así como cuestiones desafiantes para los gerentes y los empleados. ¿De qué manera se podrían aprovechar las diferencias dentro de los grupos para lograr una ventaja competitiva? ¿Se debería tratar igual a todos los empleados? ¿Es necesario reconocer las diferencias individuales y culturales? ¿Cuáles son los requisitos legales en cada país? ¿Es importante la diversidad?

Servicio al cliente

Los puestos de trabajo en los servicios incluyen representantes de soporte técnico, trabajadores en restaurantes de comida rápida, vendedores, enfermeros, técnicos automotrices, asesores, planeadores financieros y sobrecargos. La característica común de estos puestos de trabajos es que requieren interacción sustancial con los clientes de la organización. El CO ayuda a que los gerentes incrementen el éxito de estas interacciones mostrándoles cómo las actitudes y el comportamiento de los empleados se relacionan con la satisfacción del cliente.

Muchas organizaciones fracasan porque sus empleados no logran satisfacer a sus clientes. Por ello, la gerencia necesita crear una cultura de sensibilidad ante el cliente. El CO ofrece una guía valiosa para ayudar a que los gerentes creen esta cultura: aquella donde los trabajadores establecen empatía con los clientes, los hacen sentir cómodos, demuestran un interés genuino y muestran apertura ante la situación específica de cada consumidor.⁴⁶

Habilidades interpersonales

Conforme vaya avanzando en los capítulos, se le presentarán conceptos y teorías relevantes que sirven para explicar y predecir el comportamiento laboral de los individuos. Asimismo, conocerá las habilidades interpersonales específicas que es posible usar en el trabajo. Por ejemplo, veremos las formas de diseñar puestos de trabajo motivadores, así como técnicas para mejorar sus habilidades directivas y formas para crear equipos más eficaces.

Organizaciones en red

Las organizaciones que utilizan redes permiten que las personas se comuniquen y trabajen en conjunto, aun cuando se encuentren alejadas a miles de kilómetros de distancia. Gracias a la computadora, los contratistas independientes pueden trabajar desde su casa y cambiar de empleadores conforme se modifica la demanda por sus servicios. Los programadores de software, diseñadores gráficos, analistas de sistemas, redactores técnicos, investigadores fotográficos, editores de libros y de medios de comunicación, así como transcritores médicos, son tan solo algunos ejemplos de trabajos que la gente realiza ahora desde su hogar u otras ubicaciones fuera de la oficina.

El puesto de trabajo de un gerente es diferente en una organización con redes. Motivar y dirigir al personal, así como tomar decisiones de colaboración en línea, requieren diferentes técnicas de aquellas que se necesitan cuando los individuos están presentes físicamente en la misma instalación. Conforme más empleados llevan a cabo sus labores conectados con otros por medio de redes, los gerentes necesitan desarrollar nuevas habilidades. El CO ofrece conocimientos valiosos que los ayudan a afinar estas capacidades.

Social media

Como se estudiará en el capítulo 11, los social media llegaron al mundo de los negocios para quedarse. A pesar de su gran penetración, muchas organizaciones continúan luchando para que los empleados no utilicen los social media en el centro de trabajo. En febrero de 2015, una pizzería de Texas despidió a una empleada antes de que se presentara a su primer día de labores debido a que publicó en Twitter comentarios poco halagadores acerca de su futuro empleo. En diciembre de 2014, Nordstrom despidió a un empleado en Oregón porque éste había publicado un comentario personal en Facebook que aparentemente apoyaba la violencia en contra de los oficiales de policía caucásicos.⁴⁷ Los ejemplos muestran que el uso de los social media es un tema difícil para los gerentes en la actualidad, ya que representan tanto un desafío como una oportunidad para el CO. Por ejemplo, ¿qué tanto debería el departamento de recursos humanos buscar en los social media la presencia de un candidato? ¿Un gerente contratante debe leer los mensajes que un candidato publica en Twitter, o sólo tiene que echar una rápida ojeada a su perfil de Facebook? Analizaremos este tema más adelante.

Una vez que los empleados están en el trabajo, muchas organizaciones cuentan con políticas para el acceso a los social media: cuándo, dónde y con qué propósitos. Sin embargo, ¿qué se puede decir acerca del impacto que tienen los social media en el bienestar de los trabajadores? Un estudio reciente reveló que el estado de ánimo de los individuos que se levantan de buen humor e ingresan a Facebook con frecuencia tiende a ir decayendo a lo largo del día. Asimismo, los individuos que revisaban Facebook con frecuencia en un periodo de dos semanas informaron sentirse menos satisfechos con su vida.⁴⁸ Los gerentes —y el CO— buscan incrementar la satisfacción de los empleados y, por lo tanto, aumentar y consolidar los resultados positivos en la organización. En los capítulos 3 y 4 analizaremos estos temas con mayor detalle.

Bienestar de los empleados en el trabajo

El empleado común en las décadas de 1960 y 1970 acudía a su lugar de trabajo de lunes a viernes, y hacía sus labores en turnos de ocho o nueve horas claramente definidos. Eso ya no ocurre en un gran segmento de la fuerza de trabajo actual, debido a que la definición del centro laboral se ha extendido prácticamente a cualquier lugar adonde una computadora portátil o un teléfono inteligente puedan ir. Sin embargo, incluso si los empleados trabajan en horarios flexibles desde su casa o a medio continente de distancia, los gerentes deben tomar en cuenta el bienestar laboral de aquéllos.

Uno de los más grandes desafíos para mantener el bienestar de los empleados es la nueva realidad de que muchos trabajadores nunca se alejan del centro laboral virtual. Y, aunque las tecnologías de comunicación permiten que muchos empleados técnicos y profesionales trabajen desde su casa, su automóvil o una playa en Tahití, es cierto que muchos de ellos sienten que no forman parte de un equipo.

“El sentimiento de pertenencia es muy complicado para los trabajadores virtuales, quienes parecen estar completamente aislados en ciberlandia”, afirma Ellen Raineri de Kaplan University.⁴⁹ Otro desafío es que las organizaciones piden a los empleados que dediquen más tiempo al trabajo. Según un estudio, uno de cada cuatro trabajadores muestra señales de agotamiento extremo, y dos de cada tres reportan experimentar altos niveles de estrés y fatiga.⁵⁰ Y es probable que las cifras reales sean más altas, ya que los empleados informan que sus gerentes tienen acceso permanente a ellos a través de los mensajes de texto y el correo electrónico. Por último, el bienestar de los trabajadores se ve amenazado por fuertes compromisos externos. Por ejemplo, millones de padres y madres solteros, así como empleados que cuidan de sus padres, enfrentan muchas dificultades para equilibrar las responsabilidades laborales y las familiares.

Como resultado de sus crecientes responsabilidades dentro y fuera del lugar de trabajo, los empleados buscan puestos que les permitan tener horarios flexibles para manejar mejor los conflictos entre el trabajo y la vida personal.⁵¹ De hecho, 56 por ciento de los hombres y las mujeres que participaron en una investigación reciente definieron el éxito profesional como el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, más que el dinero, el reconocimiento y la autonomía.⁵² La mayoría de los estudiantes universitarios afirma que una meta fundamental en su carrera es lograr el equilibrio entre su vida personal y su trabajo; desean tener tanto “una vida” como un empleo. Las organizaciones que no ayudan a que su personal equilibre su trabajo con su vida familiar encontrarán cada vez más difícil reclutar y conservar a los individuos más capaces y más motivados.

Como veremos en los capítulos siguientes, el campo del CO hace algunas sugerencias que guían a los gerentes en el diseño de lugares y puestos de trabajo, que ayuden a que la gente resuelva los conflictos entre el entorno laboral y su vida personal.

Ambiente laboral positivo

educación organizacional positiva

Área de la investigación del CO que se ocupa de la forma en que las organizaciones desarrollan sus fortalezas humanas, estimulan su vitalidad y resiliencia, y desarrollan el potencial.

Un área de crecimiento real en la investigación del CO es la **educación organizacional positiva** (también llamada *comportamiento organizacional positivo*), que estudia la forma en que las organizaciones desarrollan fortalezas humanas, estimulan la vitalidad y la resiliencia, y desarrollan el potencial. Los investigadores en esta área afirman que gran parte de los estudios acerca del CO y la práctica gerencial han estado dirigidos a identificar lo que está mal en las organizaciones y sus empleados. Como respuesta, estos investigadores intentan estudiar aquello que está *bien* en las organizaciones.⁵³

Los empleados de Twitter elogian la cultura de su empresa, la cual crea un entorno laboral positivo donde colegas inteligentes y amistosos aprenden; comparten valores, ideas e información; y trabajan en conjunto para ayudar al crecimiento y éxito de la compañía. En las oficinas centrales de Twitter en San Francisco, empleados como Jenna Sampson, gerente de relaciones comunitarias, disfrutan de alimentos sin costo, clases de yoga y acceso a un jardín en el techo del edificio

Fuente: Noah Berger/Reuters



Algunas variables independientes fundamentales en la investigación del CO positivo son el compromiso, la esperanza, el optimismo y la resiliencia frente a las presiones. Los investigadores esperan ayudar a los gerentes a crear ambientes laborales positivos para los trabajadores.

Los analistas del comportamiento organizacional positivo han estudiado el concepto llamado “el mejor yo reflejado”, es decir, el hecho de solicitar a los empleados que piensen en situaciones donde hayan estado en su “mejor momento personal”, con la finalidad de entender cómo podrían aprovechar sus fortalezas. La idea es que todos tenemos rasgos en los cuales somos inusualmente buenos, pero que con demasiada frecuencia nos concentramos en nuestras limitaciones y muy rara vez pensamos en la forma de aprovechar nuestras fortalezas.⁵⁴

Aunque el comportamiento organizacional positivo no niega el valor de los aspectos negativos (como la retroalimentación crítica), desafía a los investigadores para que examinen el CO con una nueva óptica, e impulsa a las organizaciones para que aprovechen las fortalezas de sus trabajadores, en vez de tan sólo lamentarse por sus limitaciones. Un aspecto de un ambiente laboral positivo es la cultura de la organización, tema del capítulo 16. La cultura organizacional influye tanto en el comportamiento de los trabajadores, que las compañías han empezado a utilizar un director de cultura para moldear y conservar la personalidad de la empresa.⁵⁵

Comportamiento ético

En un mundo organizacional que se caracteriza por recortes, expectativas de mayor productividad y una dura competencia, no es sorprendente que muchos empleados se sientan presionados para tomar atajos, quebrantar las reglas e involucrarse en otras formas de prácticas cuestionables.

Las organizaciones enfrentan cada vez con mayor frecuencia **dilemas y decisiones éticos**, en los cuales deben identificar una conducta correcta o una incorrecta. Por ejemplo, ¿deberían “actuar como informantes” si descubren que en la compañía se efectúan actividades ilegales? ¿Tienen que acatar órdenes con las que no están de acuerdo? ¿Es necesario que “hagan politiquería” para progresar en su carrera?

No existe una definición clara de lo que constituye un comportamiento ético y, en años recientes, la frontera que separa lo correcto de lo incorrecto se ha vuelto aún más difusa. Con frecuencia observamos a personas a nuestro alrededor involucrarse en prácticas carentes de ética: funcionarios electos que falsean sus cuentas de gastos o aceptan sobornos; ejecutivos corporativos que inflan las utilidades de su compañía, para convertir en efectivo las lucrativas opciones sobre acciones que poseen; y funcionarios universitarios que “miran hacia otro lado”, cuando entrenadores triunfantes animan a los atletas becados a inscribirse a cursos sencillos, o incluso, como en un caso reciente de la University of North Carolina-Chapel Hill, a reportar cursos con calificaciones apócrifas.⁵⁶ Cuando se sienten acorraladas, estas personas dan excusas como: “todos lo hacen” o “en la actualidad se tiene que aprovechar cada ventaja”.

Determinar el comportamiento éticamente correcto de gerentes y empleados es especialmente difícil en una economía global, ya que las diferentes culturas tienen perspectivas distintas sobre ciertas cuestiones éticas.⁵⁷ Por ejemplo, lo que se considera un trato justo para los empleados en una economía en crisis varía de manera considerable en las diferentes culturas. Como veremos en el capítulo 2, la percepción de la diversidad religiosa, étnica y de género difiere en los diversos países.

El gerente moderno necesita crear para sus empleados un entorno saludablemente ético, donde trabajen en forma productiva y enfrenten poca ambigüedad respecto de lo que significan comportamientos correctos e incorrectos. Las compañías que fomentan una sólida misión ética animan a los trabajadores a comportarse con integridad, mientras que la aplicación de un liderazgo altamente ético suele influir en las decisiones de los empleados para comportarse de forma ética.⁵⁸ La impartición de sesiones de capacitación para la ética en el salón de clases ha demostrado ser útil para mantener un alto nivel de conciencia en relación con las implicaciones que tienen las decisiones de los empleados, siempre y cuando estas sesiones de capacitación se impartan de forma continua.⁵⁹ En los capítulos que siguen analizaremos las clases de acciones que los gerentes pueden emprender para generar un ambiente saludablemente ético y ayudar a que sus subalternos enfrenten situaciones ambiguas.

dilemas y decisiones éticos

Situaciones en las cuales se requiere que los individuos distingan entre una conducta correcta y una incorrecta.

Dilema ético

Trastorno por déficit vacacional

¿Usted trabaja para vivir o vive para trabajar? Aquellos que piensan que esto es una opción podrían estar equivocados. Casi una tercera parte de 1,000 personas que participaron en un estudio efectuado por Kelton Research citaron la sobrecarga de trabajo como una razón para no disfrutar los días de vacaciones asignados. Considere a Ken Waltz, director de Alexian Brothers Health System, quien tiene 500 horas de vacaciones acumuladas (aproximadamente tres meses) y no planea utilizarlas. “En la actualidad uno está disponible todos los días, las 24 horas, o te comprometes o mejor renuncias”, comentó, refiriéndose a la escasa fuerza laboral actual. “No sólo soy yo, es la alta gerencia.... Somos todos”.

Muchas personas sienten presión, lo reconozcan o no, por trabajar durante sus vacaciones. Los empleadores esperan que los subalternos hagan más con menos, y los presionan para que utilicen todos los recursos disponibles —sobre todo su tiempo— para cumplir con las expectativas de la gerencia. En la economía actual, siempre existe una fila de trabajadores de reemplazo, y muchos empleados harán todo lo posible por seguir siendo del agrado de sus gerentes.

La cuestión del tiempo de vacaciones es una decisión ética para el empleador y, más aún, para el trabajador. Muchas organizaciones tienen políticas de “si no toma las vacaciones las pierde”, donde los empleados pierden el tiempo libre con goce de sueldo que han acumulado durante el año si no lo utilizan. Cuando usted pierde un periodo vacacional, el riesgo de sufrir agotamiento extremo aumenta. El hecho de no tomar vacaciones suele ser desgastante emocionalmente, provocando debilidad, sentimientos negativos acerca del trabajo y un sentimiento de falta de logro. Se podría faltar al trabajo con mayor fre-

cuencia, contemplar la posibilidad de renunciar y estar menos dispuesto a ayudar a otros (incluyendo a sus gerentes). Aun cuando estas consecuencias sean negativas tanto para el empleador como para el trabajador a nivel personal, a menudo el empleado es quien debe hacerse cargo de la situación. Las siguientes son algunas de las formas en que se puede mantener el nivel de bienestar y productividad:

1. **Reconozca sus sentimientos.** Es difícil resolver los problemas sin primero reconocerlos. Según un estudio reciente de 2,000 empleados, realizado por ComPsych, dos de cada tres individuos reportaron altos niveles de estrés, sentimientos de pérdida de control y fatiga extrema.
2. **Identifique su tendencia a sufrir agotamiento extremo.** Una investigación de 2,089 empleados reveló que los trabajadores nuevos y las personas que cambian de puesto sufren de niveles especialmente altos de agotamiento. Los síntomas del agotamiento extremo deben estabilizarse después de dos años, pero cada individuo experimenta el estrés de manera diferente.
3. **Hable acerca de las situaciones que lo estresan.** Thomas Donohoe, un científico que investiga el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, recomienda hablar con la familia o con amigos cercanos. En el trabajo, hablar de forma adecuada acerca de los factores que lo estresan podría ayudarlo a reducir la sobrecarga laboral.
4. **Realice actividad física intensa.** Un estudio reveló que los empleados que no realizan actividad física de manera habitual tienen mayores niveles de agotamiento laboral extremo (y depresión), mientras que quienes sí se ejercitan muestran niveles muy bajos de agotamiento.

5. **Tome descansos breves a lo largo del día.** En el caso de los empleados de oficina, la sugerencia actual de los expertos es pasar al menos uno o dos minutos de cada hora de pie para combatir los efectos de permanecer sentados todo el día. Donohoe también sugiere descansos para tomar un bocadillo, caminatas o siestas breves para recargar energías.

6. **¡Tome sus vacaciones!** Los estudios sugieren que los empleados sólo pueden recuperarse del estrés si a) se alejan físicamente del trabajo y b) no están ocupados con obligaciones laborales. Eso significa que debe decirle a su gerente que no estará al pendiente de su correo electrónico y que apagará su teléfono durante las vacaciones.

No siempre es fácil ver más allá de la siguiente fecha límite. Sin embargo, para maximizar su productividad a largo plazo y evitar el estrés, el agotamiento extremo y las enfermedades —los cuales, a final de cuentas, afectan negativamente tanto las metas del empleador como las carreras de los trabajadores— usted no debe sucumbir ante el trastorno por déficit vacacional. Eduque a sus gerentes. Su empleador se lo agradecerá.

Fuentes: B. B. Dunford, A. J. Shipp, R. W. Boss, I. Angermeier y A. D. Boss, “Is Burnout Static or Dynamic? A Career Transition Perspective of Employee Burnout Trajectories”, *Journal of Applied Psychology* 97, núm. 3 (2012): 637-50; E. J. Hirst, “Burnout on the Rise”, *Chicago Tribune*, 29 de octubre de 2012, 3-1, 3-4; B. M. Rubin, “Rough Economy Means No Vacation”, *Chicago Tribune*, 3 de septiembre de 2012, 4; y S. Toker y M. Biron, “Job Burnout and Depression: Unraveling Their Temporal Relationship and Considering the Role of Physical Activity”, *Journal of Applied Psychology* 97, núm. 3 (2012): 699-710.

7 Comparar los tres niveles de análisis en el modelo del CO que sigue este libro.

modelo Abstracción de la realidad. Representación simplificada de algún fenómeno del mundo real.

insumo Variables que conducen a los procesos.

Próximas atracciones: Desarrollo de un modelo de CO

Este capítulo termina con la presentación de un modelo general que define el campo del CO, y establece sus parámetros, conceptos y relaciones. Al estudiar el modelo, tendrá una buena imagen de la manera como los temas que se cubren en este libro enriquecerán su aproximación a los temas y las oportunidades de administración.

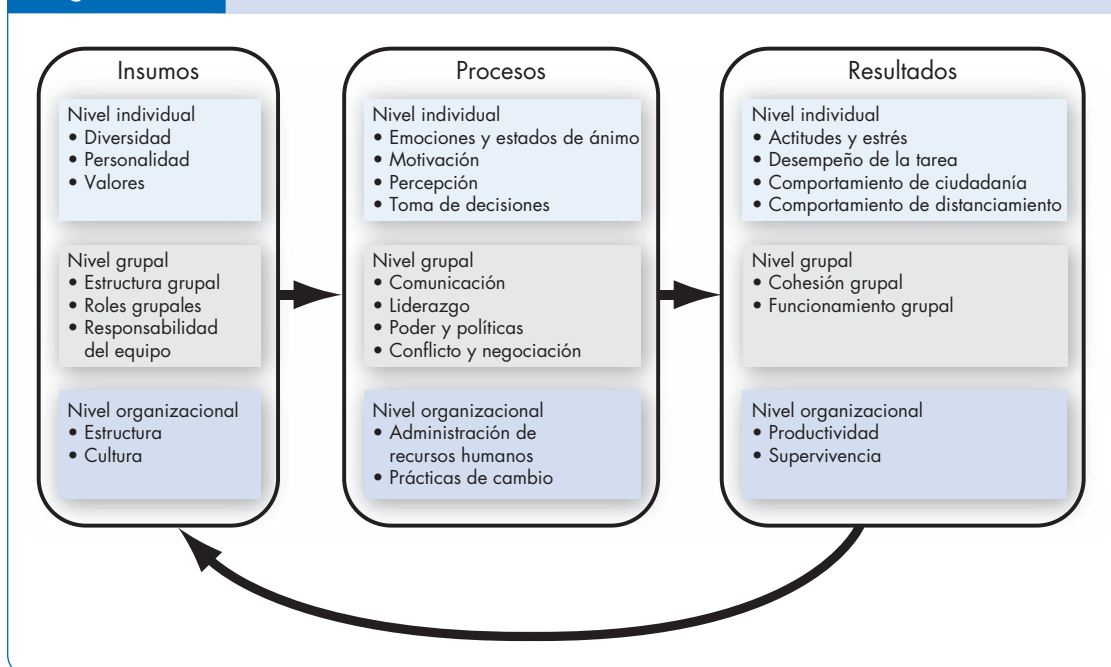
Un panorama general

Un **modelo** es una abstracción de la realidad, es decir, una representación simplificada de algún fenómeno del mundo real. La figura 1-5 presenta la estructura sobre la cual construiremos nuestro modelo de CO, el cual propone tres tipos de variables (insumos, procesos y resultados) en tres niveles de análisis (individual, grupal y organizacional). En los siguientes capítulos procederemos del nivel individual (capítulos 2 a 8) al comportamiento grupal (capítulos 9 a 14) y hasta el sistema organizacional (capítulos 15 a 18). El modelo ilustra que los insumos conducen a los procesos, y éstos llevan a los resultados; analizaremos las interrelaciones en cada nivel de análisis. Observe que el modelo también demuestra que los resultados suelen influir en los insumos del futuro, lo cual destaca el efecto de gran alcance que pueden tener las iniciativas del CO en el futuro de una organización.

Insumos

Los **insumos** son variables como la personalidad, la estructura del grupo y la cultura organizacional que conducen a los procesos. Estas variables preparan el escenario para lo que ocurrirá después en una organización. Muchos de ellos se determinan antes de la relación laboral. Por ejemplo, las características de diversidad individual, la personalidad y los valores están determinados por la combinación de la herencia genética y el ambiente de la infancia de un ser humano.

Figura 1-5 Modelo básico de CO



La estructura grupal, los roles y las responsabilidades de equipo suelen asignarse poco antes o poco después de que se forma un grupo. Por último, a menudo la estructura y la cultura organizacionales son el resultado de años de desarrollo y cambios conforme la organización se adapta a su entorno, y establece las costumbres y normas.

Procesos

procesos Acciones realizadas por los individuos, los grupos y las organizaciones como resultado de los insumos, y que conducen a ciertos resultados.

Si los insumos son como los sustantivos del comportamiento organizacional, los procesos son los verbos. Los **procesos** son las acciones que los individuos, los grupos y las organizaciones realizan como resultado de los insumos, y que conducen a ciertos resultados. A nivel individual, los procesos incluyen las emociones y los estados de ánimo, la motivación, la percepción y la toma de decisiones. A nivel grupal, abarcan la comunicación, el liderazgo, el poder y las políticas, así como el conflicto y la negociación. Por último, a nivel organizacional, los procesos incluyen la administración de recursos humanos y las prácticas del cambio.

Resultados

resultados Factores clave que se ven afectados por otras variables.

Los **resultados** son las variables fundamentales que se desean explicar o predecir, y se ven afectadas por algunas otras variables. ¿Cuáles son los principales resultados del CO? Los expertos han destacado los resultados a nivel individual, como las actitudes y el estrés, el desempeño de la tarea, el comportamiento de ciudadanía y el comportamiento de distanciamiento. A nivel grupal, la cohesión y el funcionamiento son las variables dependientes. Por último, a nivel organizacional se encuentran la productividad general y la supervivencia. Como los resultados se estudian en todos los capítulos, aquí analizaremos cada uno de forma breve, con la finalidad de que el lector comprenda la meta del CO.

estrés Proceso psicológico desagradable, que ocurre en respuesta a presiones ambientales.

Actitudes y estrés Las actitudes de los empleados son las evaluaciones que ellos hacen acerca de objetos, personas o eventos, y van de lo positivo a lo negativo. Por ejemplo, la afirmación “realmente creo que mi trabajo es genial”, refleja una actitud laboral positiva; mientras que la afirmación “mi trabajo es aburrido y fastidioso”, demuestra una actitud laboral negativa. El **estrés** es un proceso psicológico desagradable que ocurre en respuesta a presiones ambientales.

Quizás algunos individuos piensen que tratar de influir en las actitudes y el estrés de los subalternos es algo irrelevante y que no incumbe a los gerentes serios pero, como veremos, a menudo las actitudes tienen consecuencias conductuales que se relacionan directamente con la efectividad de las organizaciones. La creencia de que los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido un precepto básico entre los gerentes durante muchos años, aunque sólo hasta hace poco tiempo las investigaciones han empezado a sustentarlo. Existen amplias evidencias de que los empleados que se sienten más satisfechos y que consideran que reciben un trato justo están más dispuestos a comprometerse cabalmente con el comportamiento de ciudadanía, que es tan importante en el ambiente de negocios actual.

desempeño de la tarea Combinación de eficacia y eficiencia en la realización de las principales labores del puesto de trabajo.

Desempeño de la tarea El nivel de **desempeño de la tarea** refleja la combinación de la eficacia y la eficiencia en la realización de las principales actividades laborales. Si pensamos en el trabajo de un obrero, el desempeño de la tarea podría medirse por el número y la calidad de los artículos fabricados en una hora. El desempeño de la tarea de un profesor sería el nivel de educación adquirido por sus alumnos. El desempeño de la tarea de un consultor podría medirse por la puntualidad y la calidad de las presentaciones que ofrece a sus clientes. Todos estos tipos de desempeño se relacionan con las obligaciones y responsabilidades fundamentales de un puesto de trabajo, y con frecuencia están directamente relacionadas con las funciones que se incluyen en la descripción formal del puesto.

Es evidente que el desempeño de la tarea es el resultado humano más importante que contribuye a la eficacia de una organización, de manera que en cada capítulo se dedica un espacio considerable a describir la forma en que el tema en cuestión afecta el desempeño de la tarea.

Comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) El comportamiento discrecional que no forma parte de los requisitos formales de un puesto de trabajo, y que contribuye

Estos empleados de W. L. Gore & Associates muestran un buen comportamiento de ciudadanía, uno de los principales resultados a nivel individual en el comportamiento organizacional. Al trabajar en equipos, estos individuos se desempeñan más allá de las expectativas al brindarse ayuda mutua, reconocer a sus colegas y realizar otras actividades además de las responsabilidades habituales de su puesto.

Fuente: PRNewsFoto/W. L. Gore & Associates, Inc/AP images



comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) Comportamiento discrecional que contribuye al ambiente psicológico y social del lugar de trabajo.

al ambiente psicológico y social del lugar de trabajo, se denomina **comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO)** o simplemente comportamiento de ciudadanía. Las organizaciones exitosas necesitan empleados que no únicamente cumplan con sus obligaciones laborales acostumbradas, sino que logren un desempeño que *supere* las expectativas. En los lugares de trabajo dinámicos actuales, donde las tareas son realizadas cada vez más por equipos y la flexibilidad es un elemento crítico, los individuos que tienen un comportamiento “de buen ciudadano” apoyan a los otros integrantes de su equipo, realizan trabajo adicional de forma voluntaria, evitan conflictos innecesarios, respetan tanto el espíritu como la letra de normas y reglamentos, y toleran cortésmente las imposiciones y molestias ocasionales relacionadas con el trabajo.

Las organizaciones quieren y necesitan individuos que lleven a cabo funciones que no están especificadas en la descripción del puesto. Hay evidencia de que las organizaciones que cuentan con este tipo de empleados superan en desempeño a aquellas que no los tienen. Como resultado, al CO le interesa el comportamiento de ciudadanía como una variable del resultado.

comportamiento de distanciamiento Conjunto de acciones que realizan los empleados para aislarse de la organización.

Comportamiento de distanciamiento Ya se mencionó el comportamiento que rebasa los requisitos de la tarea, pero ¿qué decir del comportamiento que de alguna forma está por debajo de estos requisitos? El **comportamiento de distanciamiento** es el conjunto de acciones que realizan los empleados con el objetivo de aislarse de la organización. Hay muchas formas de distanciamiento, desde llegar tarde y no asistir a las reuniones, hasta el ausentismo y el abandono del puesto.

El distanciamiento de la fuerza laboral puede tener un efecto muy negativo para la organización. Se estima que tan sólo la rotación de personal tiene un costo de miles de dólares, incluso para los puestos de nivel inferior. El ausentismo también cuesta a las organizaciones grandes cantidades de dinero y tiempo cada año. Por ejemplo, en Estados Unidos una encuesta reciente reveló que el costo directo promedio de las ausencias no programadas para los empleadores es de 8.7 por ciento de la nómina.⁶⁰ En Suecia, en un momento dado, 10 por ciento de la fuerza laboral del país está ausente por enfermedad.⁶¹

Es evidente que para una organización resulta difícil operar sin contratiempos y alcanzar sus objetivos, si los empleados no asisten al lugar de trabajo. El flujo productivo se altera y se posponen decisiones relevantes. En las organizaciones que dependen mucho de la producción de la línea de ensamble, el ausentismo suele ir mucho más allá de una interrupción, ya que reduciría de manera drástica la calidad de la producción, o incluso originaría el cierre de la planta. Los niveles de ausentismo que rebasan el intervalo normal tienen un



Objetivos de carrera

¿Qué digo acerca de mi despido?

¡Fui despedido! Cuando mis posibles empleadores lo descubran, ya no me contratarán. ¿Qué puedo decir para revertir esto?

— Matt

Estimado Matt:

Debajo de esa nube oscura hay algunas luces resplandecientes: 1. Un despido, o dejar un empleo de manera involuntaria, le pasa casi a todos al menos una vez en su carrera; y 2. Existe una escasez mundial de trabajadores capacitados. Quizá le sorprendería saber que, históricamente, los individuos cambian de puesto de trabajo un promedio de 11 veces en la primera etapa de su carrera (de los 18 a los 44 años). De hecho, probablemente debería esperar que su permanencia en un trabajo sea menor de tres años, lo cual significa que tendrá muchos empleos a lo largo de su vida.

Por lo tanto, no debería perder la esperanza; es muy probable que encuentre pronto su siguiente trabajo. ManpowerGroup realizó una encuesta recientemente a más de 37,000 empleadores de 42 países, y encontró que 36 por ciento de las organizaciones sufren una escasez de talento, lo que corresponde al porcentaje más alto en siete años.

Sin embargo, sabemos que le preocupa la manera de plantear los hechos de su despido involuntario a los posibles empleadores. Si ofrece una explicación breve y honesta de las razones de su despido, puede dar una buena impresión. Veamos algunas sugerencias adicionales:

- *Recuerde que sus habilidades interpersonales son importantes; de hecho, ocupan los primeros lugares en las listas de los requisitos de los empleadores en todas las industrias.* Según Chuck Knebl, gerente de comunicaciones de la compañía WorkOne de búsqueda de empleo, debe utilizar su currículum y carta de presentación, entrevistas y notas de agradecimiento para demostrar sus habilidades de comunicación. Los empleadores informan que también buscan una actitud para el trabajo en equipo, positivismo, responsabilidad personal y puntualidad; utilice cualquier oportunidad para demostrar estas características.
- *Aunque sus habilidades interpersonales son importantes, no olvide sus capacidades técnicas; los empleadores coinciden en que ambas son igualmente importantes.* Knebl le aconseja utilizar su currículum para listar sus capacidades técnicas, y estar preparado para dar detalles si se lo piden. ¿Necesita desarrollar más habilidades? Se ha demostrado que la capacitación del trabajo es útil y que en ocasiones puede ser gratuita en las universidades y las agencias de empleo gubernamentales.
- *Haga hincapié en su capacitación y educación continuas, sobre todo en lo relacionado con nuevas tecnologías; se sabe que los mejores empleados*

aprenden constantemente. Si también está al tanto de las tendencias recientes en las redes sociales, demuéstrelas, pero no comente acerca del tweet que su amigo envió a Rihanna.

¡Le deseo mucho éxito!

Fuentes: Bureau of Labor Statistics, United States Department of Labor, proyecciones del empleo, http://www.bls.gov/emp/ep_chart_001.htm; G. Jones, "How the Best Get Better and Better", *Harvard Business Review* (junio de 2008): 123-27; ManpowerGroup, "The Talent Shortage Continues/2014", http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/0b882c15-38bf-41f3-8882-44c33d0e2952/2014_Talent_Shortage_WP_US2.pdf?MOD=AJPERES; J. Meister, "Job Hopping Is the 'New Normal' for Millennials: Three Ways to Prevent a Human Resource Nightmare". *Forbes* (14 de agosto de 2012), <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/08/14/job-hopping-is-the-new-normal-for-millennials-three-ways-to-prevent-a-human-resource-nightmare/>; y N. Schulz, "Hard Unemployment Truths about 'Soft' Skills", *The Wall Street Journal*, 19 de septiembre de 2012, A15.

Las opiniones aquí expresadas corresponden únicamente a los gerentes y a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de sus organizaciones. Los autores o gerentes no son responsables de cualquier error u omisión, ni de los resultados obtenidos por el uso de esta información. En ningún caso los autores o los gerentes, o sus sociedades o corporaciones relacionadas serán responsables por cualquier decisión o acción tomada respecto de las opiniones aquí expresadas.

impacto directo sobre la eficacia y la eficiencia de cualquier compañía. Una tasa elevada de rotación también interrumpe el funcionamiento eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado renuncia y es necesario encontrar remplazos para cubrir puestos de alta responsabilidad. Las investigaciones indican que, en general, la rotación de personal ejerce un daño significativo en el desempeño organizacional.⁶²

Desde luego, todas las organizaciones tienen cierto nivel de rotación de personal. Los índices de rotación varían ampliamente de un país a otro y, en parte, reflejan la situación económica de cada nación. El índice nacional promedio de rotación de personal en Estados Unidos fue de 40 por ciento en 2014; a menudo es de 3 por ciento mensual.⁶³ ¿Esto es bueno o malo? Para responder la pregunta, necesitamos saber por qué existe la rotación de personal. Ésta incluye la separación voluntaria por parte del trabajador (renuncia), la separación involuntaria por parte del empleador sin una causa (despido definitivo, cese temporal) y otras situaciones, como la separación involuntaria con una causa (despido justificado). En 2014 el promedio anual de renunciaciones fue de alrededor de 20 por ciento; el promedio de los despidos definitivos y ceses temporales fue de aproximadamente 14 por ciento; y el de otros tipos de separaciones de

4 por ciento anual. Por lo tanto, casi la mitad de la rotación se debió a renuncias de los empleados, aproximadamente 35 por ciento a despidos definitivos y ceses temporales, y el resto se debió a otras razones, incluyendo los despidos justificados.

Aun cuando un índice de rotación elevado suele limitar la capacidad de una organización para lograr sus metas, renunciar no es tan malo. De hecho, la presidenta de la Reserva Federal estadounidense, Janet Yellen, ha analizado los aspectos positivos de la rotación para la economía: las personas renuncian porque son optimistas acerca de sus prospectos externos.⁶⁴ Además, si se va el personal “correcto” —aquellos con el desempeño más bajo— las renuncias serían positivas para una organización; pueden crear oportunidades para reemplazar a los individuos con bajo rendimiento por otros que cuenten con mejores habilidades o mayor motivación, pueden abrir oportunidades para ascensos, así como para llevar ideas nuevas y frescas a la organización. En el cambiante mundo laboral actual, los niveles razonables de rotación decidida por los empleados aumentan la flexibilidad organizacional y la independencia de los trabajadores, además de que reduciría la necesidad de recortes decididos por la gerencia. De esta manera, aunque sea razonable concluir que una rotación alta a menudo indica niveles elevados de distanciamiento de los empleados (con un efecto negativo sobre el desempeño de la organización), la meta no necesariamente es una tasa de rotación de cero. Asimismo, es importante que las organizaciones evalúen cuáles son los empleados que se van y por qué.

Entonces, ¿por qué los empleados se aíslan del trabajo mostrando conductas contraproducentes o renunciando? Como veremos más adelante en este libro, algunas de las razones son las actitudes negativas hacia el trabajo, y las emociones y los estados de ánimo negativos, así como las interacciones inadecuadas con colegas y supervisores.

cohesión grupal Grado en que los miembros de un grupo se apoyan y convalidan entre sí en el lugar de trabajo.

Cohesión grupal Aunque muchos de los resultados de nuestro modelo se podrían conceptualizar como fenómenos de nivel individual, algunos se relacionan con la manera en que operan los grupos. La **cohesión grupal** se refiere al grado en que los miembros de un grupo se apoyan y convalidan entre sí en el lugar de trabajo. En otras palabras, un grupo cohesivo es aquel que está muy unido. Cuando existe confianza entre los trabajadores, buscan metas en común y laboran en conjunto para alcanzar sus fines comunes, el grupo es cohesivo; cuando los empleados están divididos en términos de lo que desean lograr y se demuestran poca lealtad entre sí, se dice que el grupo no es cohesivo.

Existen muchas evidencias de que los grupos cohesivos son más eficaces.⁶⁵ Los resultados se han observado tanto en los grupos que se estudian en ambientes de laboratorio altamente controlados, como en los equipos de trabajo que se observan en ambientes de campo. Esto coincide con la idea intuitiva de que las personas tienden a hacer un mayor esfuerzo en grupos que tienen un propósito en común. Las compañías buscan incrementar la cohesión de diversas maneras: desde sesiones breves para romper el hielo, hasta eventos sociales como días de campo, fiestas y excursiones de aventura en equipos y al aire libre. A lo largo del libro trataremos de evaluar si esos esfuerzos específicos tienen probabilidades de incrementar la cohesión grupal. También se analizará si la elección del personal correcto para un equipo puede ser una forma eficaz para aumentar la cohesión.

funcionamiento grupal Cantidad y calidad del resultado de un equipo de trabajo.

Funcionamiento grupal Así como las actitudes positivas hacia el trabajo se asocian con un mejor desempeño de la tarea, la cohesión de grupo debería conducir a un funcionamiento grupal positivo. El **funcionamiento grupal** se refiere a la cantidad y calidad de los resultados del trabajo de un grupo. Así como el desempeño de un equipo deportivo es más que la suma del desempeño de los atletas individuales, el funcionamiento grupal en las organizaciones laborales es más que la suma de los desempeños individuales de la tarea.

¿Qué quiere decir que el funcionamiento de un grupo es eficaz? En algunas organizaciones, un grupo eficaz es aquel que permanece enfocado en una tarea fundamental, y que logra sus fines tal como se especificaron. Otras organizaciones buscan equipos que sean capaces de trabajar en colaboración para brindar un excelente servicio al cliente. Incluso otras compañías hacen un gran hincapié en la creatividad grupal y su flexibilidad para adaptarse a las situaciones cambiantes. En cada caso, se requieren diferentes tipos de actividades para obtener lo mejor del equipo.

productividad Combinación de la eficacia y la eficiencia de una organización.

eficacia Grado en el cual una organización satisface las necesidades de sus clientes o de sus consumidores.

eficiencia Grado en el cual una organización puede lograr sus fines a un bajo costo.



supervivencia organizacional Grado en el que una organización es capaz de existir y crecer en el largo plazo.

Productividad El nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional es la organización en su conjunto. Una empresa es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos, al menor costo. Por lo tanto, la **productividad** requiere tanto de **eficacia** como de **eficiencia**.

Un hospital es *eficaz* cuando satisface con éxito las necesidades de su clientela; es *eficiente* cuando logra hacerlo a bajo costo. Si un hospital se las arregla para lograr los mejores resultados con su personal actual reduciendo el número de días promedio que un paciente está confinado a una cama, o incrementando el número diario de contactos del personal con los pacientes, se dice que el hospital ha logrado mayor eficiencia productiva. Una compañía es eficaz cuando alcanza sus metas de ventas o de participación de mercado, pero su productividad también depende de lograr esas metas de manera eficiente. Algunas medidas populares de la eficiencia organizacional son el rendimiento sobre la inversión, la utilidad por dólar de ventas y la producción por hora de mano de obra.

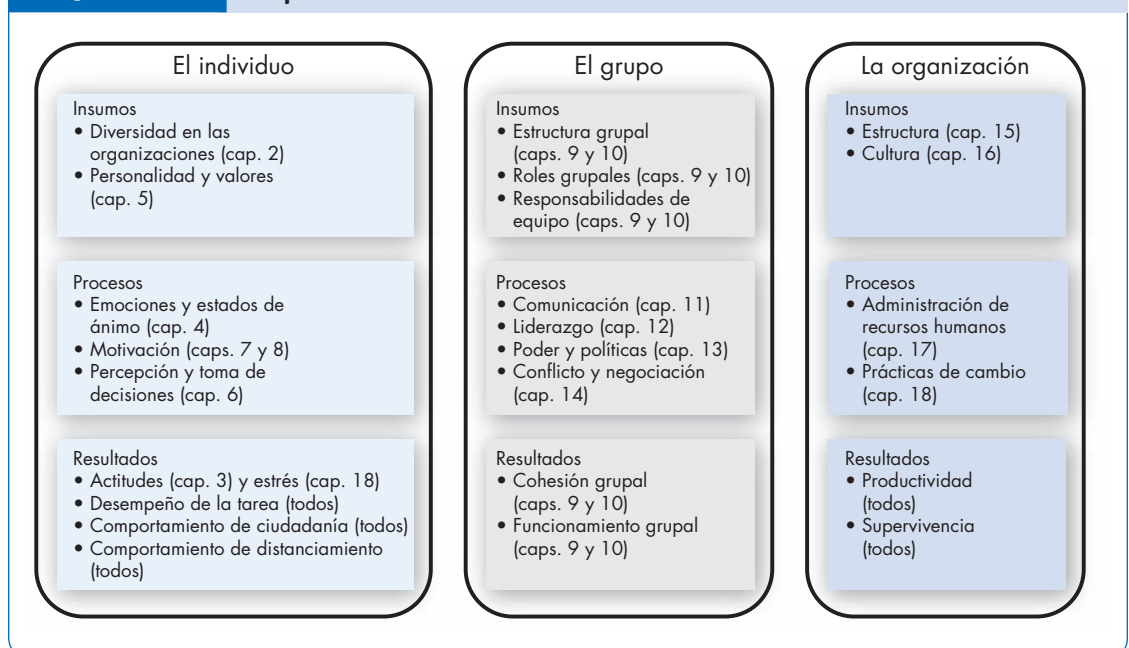
Las organizaciones de servicios deben tomar en cuenta las necesidades y los requerimientos de los clientes al evaluar su eficacia. ¿Por qué? Porque existe una cadena evidente de causa y efecto entre las actitudes y el comportamiento de los empleados, y las actitudes de los clientes y la rentabilidad. Por ejemplo, un estudio reciente de seis hoteles en China indicó que los empleados con actitudes negativas disminuían la satisfacción de los clientes y, a la larga, afectaban la rentabilidad de la organización.⁶⁶

Supervivencia El último resultado que veremos es la **supervivencia organizacional**, que es simplemente la evidencia de que la organización es capaz de existir y crecer en el largo plazo. La supervivencia de una organización no depende solamente de qué tan productiva sea, sino también de su adaptación al entorno. La compañía que es muy productiva haciendo bienes y servicios de poco valor para el mercado tiene probabilidades escasas de sobrevivir durante mucho tiempo, de manera que algunos factores de supervivencia incluyen una percepción exitosa por parte del mercado, una buena toma de decisiones sobre cómo y cuándo aprovechar las oportunidades, y una excelente administración del cambio para adaptarse a las nuevas condiciones de negocios.

Una vez que revisamos el modelo de insumo, proceso y resultado, cambiaremos un poco el enfoque al agrupar los temas con base en la forma en que se estudian: a los niveles individual, grupal u organizacional. Como se observa en la figura 1-6, examinaremos

Figura 1-6

El plan del libro



los insumos, los procesos y los resultados en los tres niveles de análisis, pero los capítulos se agrupan de forma que coincidan con la manera típica en que la investigación se ha realizado en dichas áreas. Por ejemplo, es más fácil entender una presentación unificada acerca de cómo la personalidad conduce a la motivación, que a la vez favorece el desempeño, que brincar entre los diferentes niveles de análisis. Como cada nivel se basa en el nivel que le precede, después de revisarlos en secuencia el lector entenderá mejor el funcionamiento del elemento humano en las organizaciones.

Resumen

Para ser eficaces en su trabajo, los gerentes necesitan desarrollar sus habilidades interpersonales o de relación. El comportamiento organizacional (CO) investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en el comportamiento dentro de una organización y, después, aplica ese conocimiento para forjar organizaciones que trabajen con más eficiencia.

Implicaciones para los gerentes

- Evite la tendencia a basarse en generalizaciones; algunas ofrecen nociones válidas sobre el comportamiento humano, pero muchas otras son erróneas. Conozca a la persona y el contexto.
- Utilice mediciones más que corazonadas para explicar relaciones de causa y efecto.
- Desarrolle sus habilidades interpersonales para mejorar su potencial de liderazgo.
- Mejore sus capacidades técnicas y destrezas conceptuales por medio de la capacitación, y manténgase actualizado en las tendencias del CO, como los datos masivos (*big data*).
- El CO puede mejorar la productividad y la calidad del trabajo de su personal al mostrarle la manera de dar facultades a éste, diseñar e implementar programas de cambio, mejorar el servicio al cliente y ayudar a los empleados a equilibrar los conflictos entre el trabajo y su vida personal.

La batalla de los textos

PUNTO

Entre a la librería grande más cercana y sin duda encontrará anaqueles repletos de libros dedicados a la administración, cuyos títulos nos hablan de los temas que aparentemente debemos conocer:

- *The Secret* (Berrett-Koehler, 2014)
- *Turn the Ship Around!* (Portfolio, 2013)
- *The Way You Do Anything Is the Way You Do Everything* (Wiley, 2014)
- *Leadership Safari* (Best Seller, 2014)
- *Business Is a Baby* (Amazon Digital Services, 2014)
- *Think Like a Freak* (William Morrow, 2014)
- *Spiraling Upward* (Amazon Digital Services, 2015)
- *Refire! Don't Retire* (Berrett-Koehler, 2015)
- *Top Dog* (Amazon Digital Services, 2015)

Los libros populares sobre el comportamiento organizacional a menudo tienen títulos graciosos y su lectura es divertida, pero dan la impresión de que el trabajo de la administración de personal es sólo cuestión de contar con un buen eslogan y seguir cinco sencillos pasos. Si profundiza en los libros, descubrirá que la mayoría se basan en las opiniones del autor, más que en investigaciones sustantivas. La mayoría se vuelven populares, en parte, debido a que la gente coincide en gran medida con las opiniones que están leyendo, ya que les agrada el estilo de escritura del autor. Con frecuencia, los escritores son oradores o consultores, cuyo objetivo real es transmitir ideas a los lectores. Cuando el autor es un veterano del mundo de los negocios, difícilmente su experiencia podrá traducirse en una práctica administrativa eficaz para todos. Incluso cuando los autores están orientados a los números, como los escritores “extravagantes” Steven Levitt y Stephen Dubner, sus conclusiones para la administración no se basan en investigaciones dentro de este campo. Entonces, ¿por qué debemos basar nuestras filosofías de administración en esos libros cuando, con poco esfuerzo, podemos tener acceso a los conocimientos logrados con miles de estudios científicos sobre el comportamiento humano en las organizaciones?

El comportamiento organizacional es un tema complejo. Pocas aseveraciones sencillas, si acaso, acerca del comportamiento humano podrían generalizarse a las demás personas en todas las situaciones. ¿Intentaría usted aplicar los conocimientos sobre el liderazgo que se obtienen de libros acerca de *Star Wars* o *Breaking Bad* para dirigir a ingenieros de software en el siglo *xxi*? Seguramente no; ni tampoco deberíamos tratar de aplicar conocimientos sobre liderazgo que no estén basados en investigaciones acerca del tipo de centros laborales donde operamos.

CONTRAPUNTO

La gente desea aprender acerca de la administración —lo bueno, lo malo y lo feo. Personas con experiencia o con un gran interés escriben sobre los temas que son interesantes para los lectores, y los editores publican los mejores libros. Cuando los libros se vuelven populares, sabemos que la gente obtiene información de ellos y logra buenos resultados al aplicar las ideas administrativas del autor. Es un buen proceso. Libros como éstos suelen ofrecer a las personas los secretos de la administración que otros han descubierto a través de la experiencia. ¿No es mejor aprender administración de quienes están en las trincheras, que de las oscuras referencias más recientes del mundo de la academia? Muchos de los conocimientos más importantes que adquirimos en la vida no son necesariamente el producto de cuidadosos estudios de investigación empírica.

Es verdad que en ocasiones se publican libros de administración muy malos, y que algunas veces se vuelven populares, pero ¿exceden en número a las investigaciones esotéricas que se publican cada año en los artículos de revistas científicas? Por mucho; en ocasiones parece que por cada libro de negocios popular existen miles de artículos científicos. Los individuos en los centros de trabajo difícilmente pueden leer muchos de esos artículos, ya que están sepultados en bibliotecas académicas, ocultos con acrónimos extraños y términos “técnicos”, y carecen de aplicaciones prácticas. A menudo se aplican a escenarios administrativos muy específicos, por lo que hay menos posibilidades de generalizarlos. Por ejemplo, en 2015 se publicaron algunos estudios recientes sobre administración y CO con los siguientes títulos:

- *Transferencia de las prácticas administrativas a China: Una crítica bourdieusiana del etnocentrismo*
- *Percepciones transculturales del control del clan en las compañías multinacionales coreanas: Una investigación conceptual de la vigilancia de la equidad entre los empleados basada en los valores culturales*
- *El incremento resistible del pensamiento bayesiano en la administración: Lecciones históricas del análisis de decisión*
- *Un modelo de legitimación retórica: La estructura de comunicación y cognición que subyace al mantenimiento y los cambios institucionales*

No es nuestra intención burlarnos de los mencionados estudios, sino que buscamos señalar que todas las formas de creación de conocimiento pueden ser criticadas. Si los libros de negocios en ocasiones pueden ser malos, los artículos académicos suelen ser esotéricos e incluso poco relevantes. Los libros populares pueden ayudarnos a entender cómo trabaja la gente y las mejores formas de dirigirla; no debemos suponer que carecen de valor. Y, aunque no existe una sola forma correcta de aprender la ciencia y el arte de dirigir al personal en las organizaciones, los gerentes mejor informados obtienen sus conocimientos de múltiples fuentes: su propia experiencia, hallazgos de investigaciones, observaciones de otros y, sí, la popular prensa de negocios. Los autores y los académicos juegan un rol importante y no es justo condenar a todos los libros de negocios que tienen títulos llamativos.

REPASO DEL CAPÍTULO

PREGUNTAS DE REPASO

1-1 ¿Cuál es la importancia de las habilidades interpersonales en el lugar de trabajo?

1-2 ¿Cuál es la definición del comportamiento organizacional (CO)?

1-3 ¿Cómo contribuye el estudio sistemático a nuestra comprensión del CO?

1-4 ¿Cuáles son las principales disciplinas de la ciencia del comportamiento que contribuyen al CO?

1-5 ¿Por qué existen pocos absolutos en el CO?

1-6 ¿Cuáles son los desafíos y las oportunidades que plantea a los gerentes el uso de los conceptos del CO?

1-7 ¿Cuáles son los tres niveles de análisis en el modelo del CO?

EJERCICIO Administración al estilo CO

Divida la clase en equipos de aproximadamente cuatro miembros cada uno. Cada equipo deberá considerar el siguiente escenario:

Ustedes asumirán el papel de un comité especial de gerentes de distrito en una gran compañía farmacéutica. El comité se reunirá para hablar acerca de algunos problemas. El proceso que estableció la compañía es el siguiente:

1. Cada miembro del comité deberá revisar primero el problema en privado y hacer sugerencias independientes de lo que debería hacerse.
2. Al inicio de la reunión, cada miembro se dirigirá al grupo durante un minuto.

Durante la reunión, el comité deberá llegar a un consenso, tanto acerca de la *mejor solución* como de los *fundamentos de apoyo* para cada problema. Los miembros del comité tienen libertad para decidir cómo hacerlo, pero deberán llegar a una *decisión consensuada* y no a una decisión de mayoría por medio de votos.

El problema que su comité debe considerar es el siguiente:

La compañía no cuenta con políticas específicas acerca del vello facial. Tom, un representante de ventas farmacéutico con un poco más de un año de experiencia y un record de ventas promedio (aunque en descenso), se dejó crecer una barba larga y descuidada que afecta mucho su apariencia. Su pasatiempo consiste en tocar el bajo en una banda amateur de

bluegrass, y considera que una barba descuidada es parte importante de su actuación. Tom afirma que su barba es una manifestación personal de moda, que armonizan con su libertad individual.

Tanto los médicos como los farmacéuticos han expresado numerosas quejas por la apariencia de Tom. El gerente ha hablado con él varias veces acerca del impacto que su apariencia tendría sobre sus ventas. Sin embargo, Tom ha conservado la barba.

El gerente está preocupado por la disminución de sus ventas y también por la imagen profesional de la fuerza de ventas en la comunidad médica. Tom afirma que la reducción de sus ventas no tiene nada que ver con su barba. Sin embargo, en otros territorios del distrito, las ventas han mejorado significativamente respecto del año anterior.

Una vez que los grupos lleguen a decisiones consensuadas, las siguientes preguntas servirán para guiar la discusión en clase:

1-8. ¿Cuáles creen que sean las preocupaciones de la compañía respecto del vello facial de Tom? ¿Deberían preocuparse por su apariencia?

1-9. ¿Cuál fue la decisión consensuada de su grupo en relación con el problema del vello facial de Tom?

1-10. Supongamos que Tom les dijera que piensa que su barba forma parte de una religión personal que está organizando. ¿Creen que esto cambiaría lo que usted diría a Tom sobre el asunto?

DILEMA ÉTICO Hay un dron en tu sopa

Es el año 2020 y vuelan drones por todas partes. Los helicópteros cuadrirrotor Alibaba han entregado durante muchos años té de jengibre especial a sus clientes en Beijing, Shangai y Guangzhou; los helicópteros octirrotor de Amazon por fin entregan paquetes en la mayoría de las grandes ciudades en menos de 30 minutos sin golpear a los peatones; y, ya avanzada la noche, estudiantes universitarios de todas partes reciben con gusto nachos enviados en los Tacocópteros de Taco Bell. Los drones para interiores todavía están en fase de prueba: entusiastas de patio trasero construyen pequeñas versiones, pero aún no se han hecho esfuerzos comerciales a gran escala para los drones utilitarios de interiores. Sin embargo, todo eso está por cambiar.

Usted trabaja para una corporación multinacional de tecnología en un extenso campo matriz de 25 acres, con oficinas que tienen un espacio interior de dos millones de pies cuadrados en un gran edificio y cuatro construcciones adicionales más pequeñas (pero también de gran tamaño). Su jefe es el *director de espacios interiores*, y usted es líder del equipo para la *consideración de cosas nuevas*. En una reunión con su equipo, su jefe dice: “Acabo de enterarme, por mi amigo de Right To Drones Too (R2D2), que su grupo ha perfeccionado el dron para interiores. Es pequeño y ligero, pero puede cargar hasta 10 libras; incluye una cámara, un altavoz y una grabadora”.

Su equipo se muestra sorprendido; ni siquiera sabían que se estaba desarrollando un dron utilitario para interiores, y los gobiernos de todo el mundo aún se encuentran trabajando en las regulaciones para los drones. Su jefe continúa con entusiasmo: “He visto los pequeños drones, y creo que ustedes estarán impresionados —no sólo pueden moverse rápidamente a través de la habitación, sino que también son capaces de recoger objetos de las mesas, traerme un latté, asistir a reuniones en mi lugar, observar por arriba de sus hombros para ver qué están haciendo... ¡Cualquier cosa! Son realmente precisos, ágiles y

muy silenciosos, de manera que casi ni se detecta su presencia. Mi amigo quiere que tengamos aquí los primeros 100 drones sin costo, ¡y está dispuesto a enviarlos mañana! Supongo que podemos asignarlos de manera aleatoria, aunque, desde luego, cada uno de nosotros tendrá un dron”.

Su jefe se sienta y cruza los brazos, sonriendo y esperando la aprobación de los demás. Usted echa un vistazo a los miembros de su equipo y se siente aliviado al notar vacilación y duda en sus rostros.

“Bueno, suena muy bien”, responde usted. “¿Pero qué te parece si el equipo ocupa la tarde para establecer las reglas básicas?”

Preguntas

- 1-11. ¿De qué manera podrían los drones R2D2 influir en el comportamiento de los empleados? ¿Harán que la gente actúe de forma más o menos ética? ¿Por qué?
- 1-12. ¿Quién debería recibir los drones en un inicio? ¿Cómo podría justificar su decisión de forma ética? ¿Qué restricciones acerca de su uso deberían imponerse a estas personas, y cómo cree que los empleados, tanto los que reciben los drones como quienes no, reaccionarían ante ese cambio?
- 1-13. ¿De qué manera manejaría su organización el sabotaje o mal uso de los drones? El valor de un dron R2D2 es de \$2,500.
- 1-14. Muchas organizaciones ya utilizan la vigilancia electrónica con sus empleados, incluyendo la verificación del uso de los sitios web y la correspondencia del correo electrónico, a menudo sin conocimiento de los empleados mismos. ¿En qué sentidos la vigilancia por medio de drones sería mejor o peor para los empleados que la vigilancia electrónica encubierta de la actividad en internet o del correo electrónico?

CASO 1 Apple se vuelve global

Hace no mucho tiempo, los productos de Apple, quizá la marca de productos electrónicos más reconocida en el mundo, se fabricaban exclusivamente en Estados Unidos. Pero esto ya no ocurre. En la actualidad, casi la totalidad de los aproximadamente 70 millones de iPhones, 30 millones de iPads y 59 millones de otros productos Apple que se venden cada año son fabricados fuera de ese país. Este cambio representa la pérdida directa de más de 20,000 puestos de trabajo ocupados por personal estadounidense, sin mencionar los más de 700,000 empleos adicionales que crea en empresas extranjeras de Asia, Europa y otras partes del mundo. La pérdida no es temporal; como lo dijo el finado Steven P. Jobs (famoso cofundador de Apple) al presidente Obama, “esos empleos no volverán”.

A primera vista, parecería que la transferencia de empleos de una fuerza laboral a otra se debe a la diferencia en los salarios, pero Apple muestra que ésta sería una explicación demasiado simplista. De hecho, algunos dicen que el pago de salarios estadounidenses sólo agregaría \$65 a los gastos de cada iPhone, dado que las ganancias que obtiene la empresa en promedio es de cientos de dólares por dispositivo. En su lugar, y más importante,

los líderes de Apple consideran que las características intrínsecas de la fuerza laboral de que disponen en China (las cuales describen como flexibilidad, dedicación y habilidades industriales) son superiores a las de la fuerza laboral estadounidense. Los ejecutivos de la empresa hablan de menores tiempos de entrega y procesos de manufactura más rápidos en China, aspectos que se están convirtiendo en parte de la leyenda de la compañía. “La rapidez y la flexibilidad son asombrosas”, comentó un ejecutivo. “No existe una planta en Estados Unidos que logre igualarlas”. Otro ejecutivo reconoció lo siguiente: “No deberían criticarnos por utilizar a trabajadores chinos. Estados Unidos dejó de producir personal con las habilidades que necesitamos”.

Debido a que Apple es una de las compañías más imitadas del mundo, esta percepción de una ventaja en el extranjero sugeriría que la fuerza laboral estadounidense necesita mejor dirección, mayor capacitación, una administración más efectiva y mayor motivación para ser proactiva y flexible. Si los trabajadores estadounidenses (y europeos occidentales) están menos motivados y son menos capaces de adaptarse, es difícil imaginar que esto no pronostique problemas para el futuro de la fuerza laboral

estadounidense. No obstante, quizás el cambio que hizo Apple de “100 por ciento hecho en Estados Unidos” a “10 por ciento hecho en Estados Unidos” represente el patrón natural de crecimiento de una compañía que se vuelve global. En la actualidad, el iPhone se diseña principalmente en Estados Unidos (donde Apple tiene 43,000 empleados); las partes se fabrican en Corea del Sur, Taiwán, Singapur, Malasia, Japón, Europa y en otros lugares; y los productos se ensamblan en China. El futuro de al menos 247 proveedores en todo el mundo depende de los pedidos de Apple, que ascienden a aproximadamente \$30,100 millones por trimestre. Y no podemos olvidar que Apple anunció ingresos por \$16,100 millones obtenidos en China en el primer trimestre de 2015, un 70 por ciento más que en el primer trimestre de 2014, quizás en parte debido a que su fabricación en China aumentó la preferencia por la marca en este país.

Como fabricante de algunos de los productos más vanguardistas y apreciados en el mercado de los dispositivos electrónicos, quizás Apple no sea ejemplo del fracaso de un país al no lograr

conservar a una compañía completa, sino uno de los mejores ejemplos del ingenio global.

Preguntas

- 1-15. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas para las fuerzas laborales locales y extranjeras de que Apple se vuelva global? ¿Cuáles son las posibles implicaciones políticas para las relaciones entre los países?
- 1-16. ¿Considera que hay una justificación para las observaciones y conclusiones de Apple que se describen en el caso? ¿Por qué? ¿Cree que sea conveniente o nocivo para la compañía que sus ejecutivos hayan expresado esas opiniones?
- 1-17. ¿De qué manera los gerentes podrían utilizar la mayor flexibilidad y dedicación de los trabajadores para incrementar la competencia en sus lugares de manufactura? ¿Qué recomendaría?

Fuentes: B. X. Chen, “iPhone Sales in China Bolster Apple Earnings”, *The New York Times* (27 de enero de 2015), http://www.nytimes.com/2015/01/28/technology/apple-quarterly-earnings.html?_r=0; C. Duhigg y K. Bradsher, “How U. S. Lost Out on iPhone Work”, *The New York Times* (22 de enero de 2013), A1, A22-A23; H. Gao, “How the Apple Confrontation Divides China”, *The Atlantic* (8 de abril de 2013), www.theatlantic.com/china/archive/2013/04/how-the-apple-confrontation-divides-china/274764/; y A. Satriano, “Apple Slowdown Threatens \$30 Billion Global Supplier Web”, *Bloomberg*, www.bloomberg.com/news/2013-04-18/apple-slowdown-threatens-30-billion-global-suppliers-web-tech.html.

CASO 2 Datos masivos para principiantes

¿Necesita datos masivos (*big data*)? Quizás sería mejor formular la pregunta como sigue: ¿Puede darse el lujo de no utilizar datos masivos? La era de los datos masivos está aquí, e ignorar sus beneficios implica correr el riesgo de perder oportunidades.

Las organizaciones que utilizan datos masivos están obteniendo grandes recompensas con rapidez, como indicó recientemente una encuesta de 2,022 gerentes de todo el mundo. De hecho, 71 por ciento de los participantes coincidieron en que las organizaciones que utilizan datos masivos tendrán una “enorme ventaja competitiva”. Los gerentes también vieron la necesidad de los datos masivos: 58 por ciento respondió que nunca, pocas veces o sólo en ocasiones cuenta con datos suficientes para tomar decisiones fundamentales de negocios. Asimismo, han sido testigos de los beneficios: 67 por ciento coincidió en que los datos masivos han ayudado a que su organización sea innovadora. Entonces ¿por qué tan sólo 28 por ciento reportó que su acceso a datos útiles se incrementó de manera significativa en un año?

Según Amy Braverman, directora de estadística, dedicada a analizar datos de las naves espaciales de la NASA, el problema reside en la interpretación de los nuevos tipos y volúmenes de datos que podemos recabar. “Esta recopilación oportunista de información conduce a tipos de datos completamente nuevos que no se ajustan bien a las metodologías estadísticas y de minería de datos existentes”, comentó. Los líderes de TI y de negocios coinciden: en una encuesta reciente, “determinar la manera de obtener valor” fue el principal desafío identificado respecto de los datos masivos.

Con una gran necesidad de combatir el enorme obstáculo de la utilidad, ¿cómo debería empezar una compañía a utilizar

datos masivos? La respuesta más rápida parece ser contratando talento. Sin embargo, no cualquiera es capaz. A continuación se listan algunos aspectos a tomar en cuenta al contratar a profesionales para el manejo de datos:

1. **Busque a candidatos con fuertes antecedentes académicos en las áreas de análisis y estadística.** Está buscando a alguien que sepa más que usted acerca del manejo de enormes volúmenes de datos.
2. **El candidato ideal tendrá experiencia específica en su industria o en una industria afín.** Andy Rusnak, alto ejecutivo de Ernst & Young señaló: “Cuando tienes a todos esos doctores en una habitación, no necesariamente ocurre la magia, ya que es probable que no cuenten con habilidades para negocios”.
3. **Busque candidatos potenciales en las organizaciones líderes de la industria que conozcan más acerca de los datos masivos.**
4. **Las habilidades de comunicación son indispensables.** Busque a un candidato “que pueda traducir su doctorado al español”, afirma el SAP presidente científico de datos David Ginsberg. Y añade: “Son las personas más difíciles de encontrar”.
5. **Busque a candidatos que puedan demostrar su capacidad para encontrar información útil en un conjunto desordenado de datos, incluyendo información de fuentes dudosas.** Usted busca a alguien que sea analítico y crítico.
6. **Busque a personas que puedan pensar considerando periodos de ocho a 10 semanas, no sólo a largo plazo.** La mayoría de los proyectos de datos tienen un enfoque de corto plazo.

7. **Ponga a prueba la experiencia de los candidatos en problemas reales.** El director de algoritmos de Netflix pregunta lo siguiente a los candidatos: “Usted tiene estos datos que provienen de nuestros usuarios. ¿De qué manera podría utilizarlos para resolver este problema específico?”

Preguntas

- 1-18. Digamos que usted trabaja para una importante cadena de tiendas departamentales en una ciudad metropolitana, y su jefe lo pone a cargo de un equipo para determinar si el hecho de abrir la tienda una hora más cada día

aumentaría las ganancias. ¿Qué datos podrían estar disponibles para su proceso de toma de decisiones? ¿Qué datos serían importantes para su decisión?

- 1-19. ¿Qué tipo de datos podríamos requerir en aplicaciones del CO?

- 1-20. Como señala Braverman, uno de los grandes problemas de los datos masivos consiste en dar sentido a la información. ¿De qué manera le ayudaría una mejor comprensión de la psicología al manejo de esos datos?

Fuentes: M. Taes, “If I Could Have More Data...”, *The Wall Street Journal*, 24 de marzo de 2014, R5; S. Thurm, “It’s a Whole New Data Game”, *The Wall Street Journal*, 10 de febrero de 2015, R6; y J. Willhite, “Getting Started in ‘Big Data’”, *The Wall Street Journal*, 4 de febrero de 2014, B7.

NOTAS

¹ Survey: Few CFOs Plan to Invest in Interpersonal Skills Development for Their Teams", comunicado de prensa de Accountemps, 19 de junio de 2013, <http://accountemps.rhi.media-room.com/2013-06-19-Survey-Few-CFOs-Plan-to-Invest-in-Interpersonal-Skills-Development-for-Their-Teams>.

² K. Dill, "The 20 Best Places to Work in 2015", *Forbes*, 10 de diciembre de 2014, <http://www.forbes.com/sites/kathryndill/2014/12/10/the-best-places-to-work-in-2015/>.

³ I. S. Fulmer, B. Gerhart y K. S. Scott, "Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship between Being a 'Great Place to Work' and Firm Performance", *Personnel Psychology*, invierno de 2003, 965-93.

⁴ S. E. Humphrey, J. D. Nahrgang y F. P. Morgeson, "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 5 (2007): 1332-56.

⁵ E. R. Burris, "The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice", *Academy of Management Journal* 55, núm. 4 (2012): 851-75.

⁶ T. L. Miller, C. L. Wesley II y D. E. Williams, "Educating the Minds of Caring Hearts: Comparing the Views of Practitioners and Educators on the Importance of Social Entrepreneurship Competencies", *Academy of Management Learning & Education* 2, núm. 3 (2012): 349-70.

⁷ H. Aguinis y A. Glavas, "What We Don't Know about Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, julio de 2012, 932-68.

⁸ D. Meinert, "Background on Bosses", *HR Magazine*, agosto de 2014, 29.

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

¹¹ A. I. Kraut, P. R. Pedigo, D. D. McKenna y M. D. Dunnette, "The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs", *Academy of Management Executive* 19, núm. 4 (2005): 122-29.

¹² C. Matheson, "Understanding the Policy Process: The Work of Henry Mintzberg", *Public Administration Review* 69 (2009): 1148-61; S. Segal, "A Heideggerian Perspective on the Relationship between Mintzberg's Distinction between Engaged and Disconnected Management: The Role of Uncertainty in Management", *Journal of Business Ethics* 103 (2011): 469-83; H. Mintzberg, "Productivity is Killing American Enterprise", *Harvard Business Review* 85 (2007): 25; y H. Mintzberg, "Rebuilding Companies as Communities", *Harvard Business Review* 87 (2009): 140-43.

¹³ Ibid.

¹⁴ D. Bartram, "The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation",

Journal of Applied Psychology 90, núm. 6 (2005): 1185-1203; y S. E. Scullen, M. K. Mount y T. A. Judge, "Evidence of the Construct Validity of Developmental Ratings of Managerial Performance", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 1 (2003): 50-66.

¹⁵ Para revisar el estudio original, vea F. Luthans, "Successful vs. Effective Real Managers", *Academy of Management Executive*, mayo de 1988, 127-32. Fred Luthans y otros autores han derivado una gran cantidad de investigaciones de este estudio. Vea, por ejemplo, F. Shipper y J. Davy, "A Model and Investigation of Managerial Skills, Employees' Attitudes, and Managerial Performance", *Leadership Quarterly* 13 (2002): 95-120.

¹⁶ P. Wu, M. Foo y D. B. Turban, "The Role of Personality in Relationship Closeness, Development Assistance, and Career Success", *Journal of Vocational Behavior* 73, núm. 3 (2008): 440-48; y A. M. Konrad, R. Kashlak, I. Yoshioka, R. Waryszak y N. Toren, "What Do Managers Like to Do? A Five-Country Study", *Group & Organization Management*, diciembre de 2001, 401-33.

¹⁷ L. Dragoni, H. Park, J. Soltis y S. Forte-Trammell, "Show and Tell: How Supervisors Facilitate Leader Development Among Transitioning Leaders", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 1 (2014): 66-86.

¹⁸ Para un repaso de lo que un investigador considera que debería incluirse en el comportamiento organizacional, basado en datos de encuesta, vea J. B. Miner, "The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review", *Academy of Management Learning & Education*, septiembre de 2003, 250-68.

¹⁹ D. M. Rousseau, *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management (Oxford Library of Psychology)* (Nueva York: Oxford University Press, 2014).

²⁰ J. Surowiecki, "The Fatal-Flaw Myth", *The New Yorker*, 31 de julio de 2006, 25.

²¹ Z. Karabell, "Everyone Has a Data Point", *The Wall Street Journal*, 19 de febrero de 2014, A11.

²² E. Morozov, "Every Little Byte Counts", *The New York Times Book Review*, 18 de mayo de 2014, 23.

²³ M. Taves, "If I Could Have More Data...", *The Wall Street Journal*, 24 de marzo de 2014, R5.

²⁴ E. Gamerman, "When the Art is Watching You", *The Wall Street Journal*, 12 de diciembre de 2014, D1-D2.

²⁵ V. Monga, "What Is All That Data Worth?", *The Wall Street Journal*, 13 de octubre de 2014, B3, B6.

²⁶ E. Dwoskin y Y. Koh, "Twitter Pushes Deeper into Data", *The Wall Street Journal*, 16 de abril de 2014, B2.

²⁷ "What Will Transform the Way People Work?" *HR Magazine*, diciembre de 2014, 16.

²⁸ N. Bloom, R. Sadun y J. Van Reenan, "How Three Essential Practices Can Address Even

the Most Complex Global Practices", *Harvard Business Review*, noviembre de 2012, 77-82.

²⁹ C. Cole, "Changing Neurobiology with Behavior", *Association for Psychological Science, Observer* 27, núm. 6 (2014): 29-32.

³⁰ E. Dwoskin, "Big Data Knows When You Turn off the Lights", *The Wall Street Journal*, 21 de octubre de 2014, B1-B2.

³¹ S. Lohr, "Unblinking Eyes Track Employees", *The New York Times*, 22 de junio de 2014, 1, 15.

³² D. B. Bhawe, "The Invisible Eye? Electronic Performance Monitoring and Employee Job Performance", *Personnel Psychology* 67 (2003): 605-35.

³³ R. Karlgaard, "Danger Lurking: Taylor's Ghost", *Forbes*, 26 de mayo de 2014, 34.

³⁴ E. Dwoskin, "Big Data Knows When You Turn off the Lights".

³⁵ W. Isaacson, "Of Man and Machine", *The Wall Street Journal*, 27-28 de septiembre de 2015, C1-C2.

³⁶ V. Morozov, "Every Little Byte Counts".

³⁷ J. Farrar, "U.S. Minimum Wage—Compare It to the Rest of the World", (29 de enero de 2014), Worldcrunch, http://www.worldcrunch.com/eyes-on-the-u.s./u.s.-minimum-wage-compare-it-to-the-rest-of-world/state-of-the-union-minimum-wage-workers-labor/c5s14866/#NQBdd_n.F9uk, consultado el 11 de marzo de 2015.

³⁸ C. Karmin y S. Chaturvedi, "Governor House Is Seized", *The Wall Street Journal*, 4 de marzo de 2015, C8.

³⁹ V. McGrane, "The Downside of Lower Unemployment", *The Wall Street Journal*, 3 de febrero de 2014, A2.

⁴⁰ A. Lowrey, "Long Out of Work, and Running Out of Options", *The New York Times*, 4 de abril de 2014, B1, B4.

⁴¹ L. Weber y R. E. Silverman, "On-Demand Workers: 'We Are Not Robots'", *The Wall Street Journal*, 28 de enero de 2015, B1, B7.

⁴² C. Porter y M. Korn, "Can This Online Course Get Me a Job?", *The Wall Street Journal*, 4 de marzo de 2014, B7.

⁴³ D. Belkin y M. Peters, "For New Grads, Path to a Career is Bumpy", *The Wall Street Journal*, 24-25 de mayo de 2014, A5.

⁴⁴ N. Kitsantonis, "A Hands-On Approach to the Greek Economy", *The New York Times*, 25 de marzo de 2014, B3.

⁴⁵ G. Naik, "Global Life Expectancy Rises by Six Years", *The Wall Street Journal*, 18 de diciembre de 2014, A10.

⁴⁶ I. O. Karpen, "Service-Dominant Orientation: Measurement and Impact on Performance Outcomes", *Journal of Retailing* 91, núm. 1 (2015): 89-108.

⁴⁷ J. Greenwald, "Tips for Dealing with Employees Whose Social Media Posts Reflect Badly on Your Company", *Forbes*, 6 de marzo de 2015,

www.forbes.com/sites/entrepreneursorganization/2015/03/06/tips-for-dealing-with-employees-whose-social-media-posts-reflect-badly-on-your-company/.

⁴⁸ E. Jaffe, "Using Technology to Scale the Scientific Mountain", Association for Psychological Science *Observer* 27, núm. 6 (2014): 17-19.

⁴⁹ N. Fallon, "No Face Time? No Problem: How to Keep Virtual Workers Engaged", *Business News Daily*, 2 de octubre de 2014, <http://www.businessnewsdaily.com/7228-engagingremote-employees.html>.

⁵⁰ E. J. Hirst, "Burnout on the Rise", *Chicago Tribune*, 19 de octubre de 2012, http://articles.chicagotribune.com/2012-10-29/business/ct-biz-1029-employee-burnout-20121029_1_employee-burnout-herbert-freudenberger-employee-stress.

⁵¹ S. Shellenbarger, "Single and off the Fast Track", *The Wall Street Journal*, 23 de mayo de 2012, D1, D3.

⁵² M. Mithel, "What Women Want", *Business Today*, 8 de marzo de 2013, <http://businesstoday.intoday.in/story/careers-work-life-balance-women/1/193135.html>.

⁵³ F. Luthans y C. M. Youssef, "Emerging Positive Organizational Behavior", *Journal of Management*, junio de 2007, 321-49; C. M. Youssef y F. Luthans, "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience", *Journal of Management* 33, núm. 5 (2007): 774-800; y J. E. Dutton y S. Sonenshein, "Positive Organizational Scholarship",

en C. Cooper y J. Barling (eds.), *Encyclopedia of Positive Psychology* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2007).

⁵⁴ L. M. Roberts, G. Spreitzer, J. Dutton, R. Quinn, E. Heaphy y B. Barker, "How to Play to Your Strengths", *Harvard Business Review*, enero de 2005, 1-6; y L. M. Roberts, J. E. Dutton, G. M. Spreitzer, E. D. Heaphy y R. E. Quinn, "Composing the Reflected Best Self-Portrait: Becoming Extraordinary in Work Organizations", *Academy of Management Review* 30, núm. 4 (2005): 712-36.

⁵⁵ "Five jobs That Won't Exist in 10 Years... And One New Title You'll Start to See", *HR Magazine*, febrero de 2014, 16.

⁵⁶ Editorial Board, "NCAA Should Punish the University of North Carolina for Cheating Scandal", *Chicago Tribune*, 7 de noviembre de 2014, <http://www.chicagotribune.com/news/opinion/editorials/ct-north-carolina-sportsscandal-edit-1108-20141107-story.html>, consultado el 11 de marzo de 2015.

⁵⁷ W. Bailey y A. Spicer, "When Does National Identity Matter? Convergence and Divergence in International Business Ethics", *Academy of Management Journal* 50, núm. 6 (2007): 1462-80; y A. B. Oumlil y J. L. Balloun, "Ethical Decision-Making Differences between American and Moroccan Managers," *Journal of Business Ethics* 84, núm. 4 (2009): 457-78.

⁵⁸ D. M. Mayer, M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes y R. Salvador, "How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model", *Organizational Behavior and Human Decision*

Processes 108, núm. 1 (2009): 1-13; y A. Ardichvili, J. A. Mitchell y D. Jondle, "Characteristics of Ethical Business Cultures", *Journal of Business Ethics* 85, núm. 4 (2009): 445-51.

⁵⁹ D. Meinert, "Managers' Influence", *HR Magazine*, abril de 2014, 25.

⁶⁰ "Unplanned Absence Costs Organizations 8.7 Percent of Payroll, Mercer/Kronos Study" 28 de junio de 2010), www.mercer.com/press-releases/1383785.

⁶¹ W. Hoge, "Sweden's Cradle-to-Grave Welfare Starts to Get Ill", *International Herald Tribune*, 25 de septiembre de 2002, 8.

⁶² T.Y. Park y J. D. Shaw, "Turnover Rates and Organizational Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 98 (2013): 268-309.

⁶³ "Job Openings and Labor Turnover Survey/2014 Revised", www.bls.gov, <http://www.bls.gov/jlt/revisontables.htm>, consultado el 13 de marzo de 2015.

⁶⁴ N. Shah, "Good Sign for Jobs: Less Caution, More Quitting", *The Wall Street Journal*, 10 de febrero de 2014, A2.

⁶⁵ M. Casey-Campbell y M. L. Martens, "Sticking It All Together: A Critical Assessment of the Group Cohesion-Performance Literature", *International Journal of Management Reviews* 11 (2008): 223-46.

⁶⁶ X. Zhao y A. S. Mattila, "Examining the Spillover Effect of Frontline Employees' Work-Family Conflict on Their Affective Work Attitudes and Customer Satisfaction", *International Journal of Hospitality Management*, junio de 2013, 310-15.

2

La diversidad en las organizaciones



Fuente: John Schultz/Quad-City Times/ZUMAPRESS/Alamy

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando termine de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

2-1	Describir las dos formas principales de diversidad en la fuerza laboral.	2-4	Explicar la influencia que tienen otras características distintivas en el CO.
2-2	Demostrar la manera como la discriminación en el centro de trabajo menoscaba la eficacia de las organizaciones.	2-5	Demostrar la importancia de las capacidades intelectuales y físicas para el CO.
2-3	Describir la importancia que tienen las principales características biográficas para el CO.	2-6	Describir la manera en que las organizaciones administran la diversidad de manera efectiva.

ABUSO A PARTIR DE UN RESQUICIO LEGAL

Bienvenido a Atalissa, Iowa, el típico pueblecito de 311 habitantes, que esconde un horrible secreto. Si usted ha visto esta fotografía antes, probablemente recuerde que lo que sucedió en esa casa, ahora transformada en escuela, fue la base del mayor reconocimiento en la historia otorgado a la Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) de Estados Unidos.

La historia en la barraca de Atalissa se inició en 1974, cuando Henry's Turkey Service de Texas rentó el edificio abandonado cerca de su planta procesadora de Iowa con la finalidad de albergar a sus trabajadores, un grupo de hombres jóvenes con trastornos mentales que fueron sacados de instituciones estatales. Al mismo tiempo, el acuerdo no reglamentado de empleo, por medio del cual se pagaba a los hombres únicamente alrededor de \$65 mensuales en promedio por un trabajo de tiempo completo, era totalmente legal. ¿Por qué? Una sección de la Ley de Normas Justas en el Trabajo de 1938 permitía que las empresas con fines de lucro certificadas pagaran menos del salario mínimo a los trabajadores con discapacidad. Además, la compañía deducía legalmente dinero de los míseros salarios de los hombres y de sus cheques de seguridad social para cubrir los gastos de alojamiento, comida y “adicionales”, como la atención médica, ya que los trabajadores no contaban con seguros médicos ni cobertura del Medicaid. En la planta, a los hombres se les asignaban las peores labores, como extraer manualmente las vísceras de 20,000 pavos al día. El trabajo era extenuante y “demasiado sangriento”, afirmó Billy Penner, quien durante décadas tuvo que levantarse diariamente a las tres de la mañana para trabajar junto a los cientos de hombres que iban y venían de la barraca.

Las condiciones del inmueble eran terribles, ya que no contaba con calefacción, las ventanas estaban tapadas y las puertas cerradas con llave; además, abundaban la suciedad y las cucarachas. Dos “cuidadores” asignaban castigos que incluían permanecer de pie con las manos en una viga durante



horas y caminar en círculos cargando objetos muy pesados. En ocasiones los individuos eran esposados a su cama durante la noche, se les negaba el derecho de ir al baño, recibían golpes en las ingles y eran víctimas de abuso verbal. Quienes se atrevían a huir eran atrapados y llevados de regreso.

Al paso de los años, Henry's Turkey Service recibió varias acusaciones ante el sistema legal, las cuales citaban el maltrato de los trabajadores, violaciones a la Ley Federal de Protección a los Trabajadores Migrantes y Agrícolas Estacionales, la muerte de un hombre anciano y discapacitado ocasionada por el trabajo extenuante, los salarios injustos, las condiciones deplorables y el riesgo de incendios. Sin embargo, el Department of Human Services de Iowa, el Department of Labor de Estados Unidos, el Workforce Development de Iowa y el Department of Inspections and Appeals desecharon la mayoría de las acusaciones sin llevar a cabo investigación alguna. Ninguno de los organismos mencionados se preguntó si las condiciones de trabajo eran legales.

Finalmente, en 2009 la hermana de un trabajador avisó al reportero de un periódico, y los investigadores rescataron a los 21 hombres que aún vivían ahí. Se presentaron varias demandas, las cuales dieron como resultado la mayor condena impuesta en la historia a instancias de la EEOC y la más cuantiosa resolución relacionada con la Ley sobre los Estadounidenses con Discapacidad, ya que ascendió a más de \$240 millones (aun cuando el negocio sólo valía \$4 millones). Ninguna cantidad de dinero podría restituir la salud y el bienestar de los hombres que ahí trabajaron. El abogado de la EEOC, Robert Canino, habló acerca de “sus corazones destrozados, espíritus quebrantados, sueños rotos y, sobre todo, sus vidas arruinadas”.

Jacqueline Berrien, directora de la EEOC, señaló que “el veredicto enviaba el mensaje importante de que la conducta que ocurrió ahí es intolerable en este país”. Pero, ¿realmente lo es? Después de todo, los habitantes de Atalissa conocían bien a los hombres. Los trabajadores asistían a la iglesia luterana Atalissa Zion, cantaban en el coro, asistían a las celebraciones del pueblo y gastaban su escaso dinero en el pequeño supermercado. La comunidad de Atalissa era propietaria de la barraca que rentó Henry's Turkey; el alcalde y el jefe de policía conocían a los trabajadores; y toda la gente afirmaba apreciarlos. Carol O'Neill, miembro del Atalissa Betterment Committee aseguró: “Aun cuando se trataba de personas adultas, eran como niños para nosotros. Eran como nuestros hijos”. Tristemente, ellos no recibieron protección, y sus derechos fueron ignorados y desestimados de forma recurrente. El escándalo de Atalissa sirve como recordatorio de que la verdadera justicia no es sólo un sentimiento de simpatía hacia los discapacitados, sino la responsabilidad ética de todos nosotros.

Fuentes: Atalissa Population, <https://suburbanstats.org/population/iowa/how-many-people-live-in-atalissa>, consultado el 24 de marzo de 2015; K. Allemeier, “How 21 Men Lived in Atalissa Bunkhouse”, *The WCF Courier* (12 de febrero de 2009), http://wcfcourier.com/news/local/howmen-lived-in-atalissa-bunkhouse/article_0d1867dc-c722-54f4-97e3-8b0d5e73e587.html; K. Bracken, “The ‘Boys’ in the Bunkhouse”, *The New York Times* (9 de marzo de 2014), <http://www.nytimes.com/interactive/2014/03/09/us/the-boys-in-the-bunkhouse.html>; C. Kauffman, “Jury: \$240 Million for Atalissa Workers”, *Des Moines Register* (1 de mayo de 2013), <http://archive.desmoinesregister.com/article/20130501/NEWS/305010095/Jury-240-millionAtalissa-workers>; y C. Kauffman, “Witness: Disabled Workers Physically Abused”, *Des Moines Register* (25 de abril de 2013), <http://archive.desmoinesregister.com/article/20130425/NEWS/304240092/Witness-Disabled-workers-physically-abused>.

La explotación de los hombres discapacitados descrita en la historia inicial es un ejemplo trágico del maltrato que reciben las personas por sus diferencias. Los hombres no sólo fueron víctimas de abuso por parte de sus supuestos cuidadores, sino que también sufrieron discriminación en el centro de trabajo que los sometió a roles extenuantes, sin atender a sus capacidades y necesidades. En este capítulo veremos cómo las organizaciones deberían trabajar para aprovechar al máximo las posibles contribuciones de una fuerza laboral diversa. Puesto que las personas difieren unas de otras en múltiples aspectos, consideraremos la diversidad de muchas formas distintas. También mostraremos la forma en que las diferencias individuales en aptitudes afectan tanto el comportamiento como la eficacia de los trabajadores en las organizaciones.

Diversidad

2-1 Describir las dos formas principales de diversidad en la fuerza laboral.

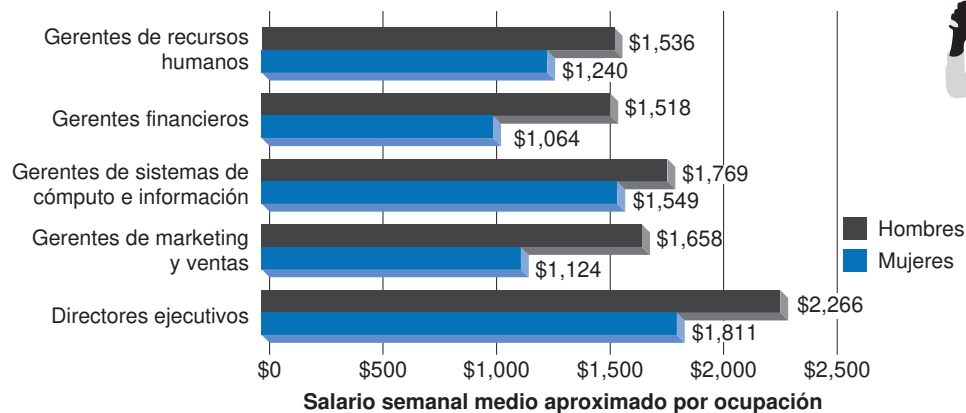
Cada uno de nosotros es único, lo cual parece muy evidente aunque, en ocasiones, los gerentes olvidan que necesitan reconocer estas diferencias para aprovechar al máximo el potencial de sus empleados. En este capítulo estudiaremos la manera en que las características individuales como edad, género, raza, origen étnico y aptitudes suelen afectar el desempeño de los trabajadores. También veremos cómo los gerentes pueden volverse conscientes de esas características y administrar una fuerza laboral diversa de manera efectiva. Sin embargo, primero daremos un panorama general de la fuerza laboral cambiante.

Características demográficas

La fuerza laboral gerencial predominantemente caucásica y masculina del pasado ha sido sustituida por una fuerza laboral multiétnica con una proporción de géneros más equilibrada. Por ejemplo, en 1950 sólo 29.6 por ciento de los trabajadores estadounidenses eran mujeres.¹ Sin embargo, en 2014 las mujeres representaron 47 por ciento de la fuerza laboral.² En la actualidad, tanto en Estados Unidos como en otros países es mucho más probable encontrar mujeres con empleos de tiempo completo, con un alto nivel académico y salarios similares a los de los hombres (vea la Encuesta de CO).³ Asimismo, la brecha salarial entre individuos caucásicos y de otros grupos raciales y étnicos ha disminuido de manera significativa, en parte debido al creciente número de trabajadores de grupos minoritarios que se incorporan a la fuerza laboral. El porcentaje de trabajadores hispanos en la fuerza laboral aumentará de 13 por ciento en 2014 a 25.1 por ciento en 2044, el de los empleados afroestadounidenses se incrementará de 12 a

ENCUESTA DE CO

Brecha salarial entre géneros: en disminución, pero aún existe



El gerente de una tienda Target, Jerald Bryant (en el centro), al motivar a su equipo refleja las características demográficas de la fuerza laboral actual. Puesto que la administración de la diversidad forma una parte fundamental de las políticas y prácticas de Target, esta empresa ha creado un entorno laboral incluyente, multiétnico y con una proporción equilibrada de géneros..

Fuentes: Lexington Herald-Leader/ZUMAPRESS/Alamy



12.7 por ciento, y el de los asiáticos de 5 a 7.9 por ciento.⁴ También está aumentando la proporción de los trabajadores de más de 55 años de edad, tanto en Estados Unidos como a nivel internacional. En Estados Unidos, el porcentaje de las personas de 55 años o mayores en la fuerza laboral aumentará de 19.5 por ciento en 2010 a 25.2 por ciento en 2020.⁵ Actualmente en Australia hay más trabajadores mayores de 55 años que menores de 25, y ese cambio tiende a continuar.⁶ Estos cambios se reflejan cada vez más en la estructura de los puestos gerenciales y profesionales, y también implican que las organizaciones deben considerar la administración de la diversidad como un componente fundamental de sus políticas y prácticas.

Niveles de diversidad

diversidad de nivel superficial

Diferencias en las características que se perciben con facilidad, como género, raza, origen étnico, edad o una discapacidad, y que no necesariamente reflejan los pensamientos o los sentimientos de las personas, aunque podrían activar ciertos estereotipos.

diversidad de nivel profundo

Diferencias en valores, personalidad y preferencias laborales, que se vuelven cada vez más importantes para determinar las similitudes conforme las personas se conocen mejor entre sí.

Aunque se ha dicho y escrito mucho sobre la diversidad en cuanto a edad, raza, género, origen étnico, religión y estatus de discapacidad, los expertos ahora reconocen que esas características demográficas son tan sólo la punta del iceberg.⁷ Los aspectos demográficos reflejan principalmente la **diversidad de nivel superficial** y no los pensamientos ni los sentimientos, y podrían ocasionar que los trabajadores se perciban unos a otros mediante estereotipos y suposiciones. Sin embargo, la evidencia ha demostrado que, cuando las personas llegan a conocerse, prestan menor atención a las diferencias demográficas si consideran que comparten algunos rasgos más importantes, como la personalidad y los valores, los cuales representan la **diversidad de nivel profundo**.⁸

Para entender la diferencia entre la diversidad de nivel superficial y de nivel profundo, consideremos un ejemplo. A primera vista, Luis y Carol son gerentes que tienen muy poco en común. Luis es un hombre joven de reciente contratación, que tiene un título universitario en administración y creció en un vecindario de habla hispana en Miami. Carol es una mujer mayor que se crio en una zona rural de Kansas, ingresó a la empresa como aprendiz de servicio al cliente después de graduarse de la preparatoria y logró ascender gracias a su esfuerzo. Al principio, es probable que estos colegas de trabajo noten sus diferencias de escolaridad, grupo étnico, región de origen y género. Sin embargo, al irse conociendo, descubrirán que ambos están profundamente comprometidos con su familia, que comparten una forma de pensar acerca de cuestiones laborales importantes, que a ambos les gusta trabajar en colaboración y que están interesados en asignaciones internacionales para el futuro. Las similitudes de nivel profundo podrían superar las diferencias más superficiales que hay entre ellos, y las investigaciones sugieren que serán capaces de trabajar bien juntos.

Dilema ético

Acción afirmativa para los veteranos desempleados

Veteranos desempleados, ¡anímenlos! Walmart los QUIERE. En un cambio histórico, el gigante del comercio minorista prometió contratar a cualquier veterano de guerra estadounidense que solicitara empleo. Como resultado, a mediados de 2014 la compañía contrató a más de 42,000 veteranos, y espera llegar a una cifra de 100,000 en 2018. Otras empresas han lanzado iniciativas similares, como la llamada Jobs Mission 100,000, la cual tiene el objetivo de alcanzar en 2020 la cifra de 100,000 veteranos contratados. La coalición, que en sus orígenes incluía a 11 compañías, ahora consta de 190 empresas que abarcan casi todas las industrias. Hasta 2015 habían contratado a 217,000 veteranos, y la coalición los invitó a comprometerse para contratar a otros 100,000. ¿Es ésta una decisión ética que todas las compañías deberían imitar?

Pocas personas negarían que existe la necesidad de resolver el problema de los soldados que regresan a Estados Unidos. Muchos veteranos afirman que los empleadores no los quieren. “Hay incontables empresas que dicen querer contratar veteranos, pero esto entra en conflicto con el número de desempleados”, afirma Hakan Jackson, ex técnico de la fuerza aérea. Y tiene razón: las tasas de desempleo entre los veteranos siguen siendo más altas que entre los civiles.

Según algunos veteranos, los soldados que regresan no son lo suficiente-

mente competitivos en el mercado. Erik Sewell, veterano de la guerra contra Iraq, sugiere que la causa de la alta tasa de desempleo entre los veteranos se debe, en parte, a que no saben vender o mostrar sus aptitudes a los empleadores potenciales. Bryson DeTrent, un veterano que prestó 12 años de servicio en la Guardia Nacional estadounidense, señaló que una de las principales razones por las que algunos veteranos no han encontrado empleo es porque no se han esforzado lo suficiente, ya que prefieren recibir la ayuda del gobierno. Sin embargo, DeTrent también descubrió que las compañías no están dispuestas a contratar veteranos, especialmente miembros de la Guardia Nacional, debido a que temen que más adelante sean llamados nuevamente a prestar servicio. El bienestar mental y emocional también es una limitante, ya que a algunos empleadores les preocupa que los veteranos sufran de trastorno por estrés postraumático (TPEPT). A pesar de sus preocupaciones, algunos gerentes informan que los veteranos manifiestan mayor ética laboral, perspectiva de equipo y disponibilidad para la capacitación, en comparación con la población general.

En ocasiones, se requiere de la acción afirmativa para dar a un segmento de la fuerza laboral injustamente en desventaja la oportunidad de tener éxito, ya sea estableciendo cuotas de contratación expresadas en porcentaje o número, o

bien, contratando a todos los trabajadores potenciales de los grupos deseados. Sin embargo, cualquier programa corre el riesgo de incluir a individuos poco calificados del grupo meta, y de excluir a los individuos calificados de otros segmentos de la fuerza laboral. Esto implicaría la contratación de un veterano poco calificado en vez de un civil bien capacitado.

Los recursos siempre son limitados y no existen muchos puestos de trabajo. Los gerentes deben encontrar un equilibrio entre la ética de la acción afirmativa y la responsabilidad de fortalecer a su planta laboral, en beneficio de su organización.

Fuentes: “100,000 Jobs Mission Hires Over 200,000 Veterans”, boletín de prensa de Veteran Jobs Mission (9 de febrero de 2015), <https://www.veteranjobsmission.com/press-releases/750>; D. C. Baldrige y M. L. Swift, “Withholding Requests for Disability Accommodation: The Role of Individual Differences and Disability Attributes”, *Journal of Management* marzo de 2013: 743-62; “Walmart Celebrates More Than 40,000 Hires in First Year of Veterans Commitment”, boletín de prensa de Walmart Foundation (21 de mayo de 2014), <http://news.walmart.com/news-archive/2014/05/21/walmart-celebrates-more-than-40-000-hires-in-first-year-of-veterans-commitment>; B. Yerbak y C. V. Jackson, “Battling to Get More Vets in the Work Force”, *Chicago Tribune* (28 de octubre de 2012), http://articles.chicagotribune.com/2012-10-28/business/ct-biz-1028-vets-20121028_1_train-veterans-unemployment-rate-war-zone; y “Veterans Unemployment Drops but Remains High”, *HR Magazine*, febrero de 2013, 16.

discriminación Acción de señalar una diferencia entre elementos; a menudo se hace referencia a la discriminación injusta, la cual implica hacer juicios acerca de los individuos con base en estereotipos relacionados con su grupo demográfico.

A lo largo del libro, conoceremos las diferencias entre la diversidad superficial y profunda en diversos contextos. La diversidad es un concepto importante en el CO, ya que las diferencias individuales determinan las preferencias con respecto a las recompensas, los estilos de comunicación, las reacciones ante los líderes, los estilos de negociación y muchos otros aspectos del comportamiento dentro de las organizaciones. Por desgracia, mayor diversidad también puede significar un incremento en las prácticas discriminatorias, lo cual se analiza a continuación.

Discriminación

2-2 Demostrar la manera como la discriminación en el centro de trabajo menoscaba la eficacia de las organizaciones.

Aun cuando la diversidad plantea muchas oportunidades para las organizaciones, administrar la diversidad también significa hacer un esfuerzo por erradicar la **discriminación** injusta. Discriminar implica señalar una diferencia entre elementos, lo cual no es negativo necesariamente. Señalar que un candidato está mejor capacitado resulta necesario para tomar decisiones de contratación; destacar que otro está asumiendo las responsabilidades del liderazgo de manera excepcional se requiere para tomar decisiones de ascen-

uso de estereotipos Juzgar a alguien con base en la forma en que se percibe al grupo al que esa persona pertenece.

so en la jerarquía organizacional. No obstante, hablar de discriminación generalmente implica reconocer que la propia conducta se ve influida por estereotipos acerca de *grupos* de individuos. El **uso de estereotipos** consiste en juzgar a alguien con base en la forma en que se percibe al grupo al que esa persona pertenece. Si utilizamos la analogía de una máquina, podríamos considerar a los estereotipos como el combustible que alimenta al motor de la discriminación. Los estereotipos resultan nocivos no sólo porque afectan a quien ejerce la discriminación, sino también porque podrían incidir sobre la manera en que los posibles blancos de discriminación se perciben a sí mismos.

Amenaza del estereotipo

Suponga que está sentado en un restaurante, esperando para tener una cita a ciegas con una persona que un colega de trabajo contactó para que se encontrara con usted en el concurrido lugar. ¿De qué manera cree que su compañero lo describió a usted ante esa persona? Ahora considere cómo se describiría usted ante esta nueva persona, si hablara con ella por teléfono antes de la cita. ¿Qué grupos conocidos le mencionaría como referencia para que esa persona conociera un poco acerca de usted, de manera que pudiera reconocerlo en el restaurante?

Es muy probable que usted mencionara su origen étnico, alguna expresión de su género (como la forma en que se viste), su edad y, quizás, su ocupación. Tal vez mencione su estatura si es demasiado alto o bajo y, si es muy franco, quizá comentaría algo acerca de su complexión (si es corpulento, delgado o de talla media). En general, daría a la persona con quien sostendrá una cita a ciegas indicios acerca de características que son *distintivas*, o sobresalientes, acerca de usted. De manera interesante, lo que una persona dice a alguien acerca de sí misma habla mucho acerca de lo que esa persona piensa de sí misma. Así como utilizamos estereotipos para caracterizar a los demás, también los usamos con nosotros mismos.

amenaza del estereotipo Grado en que el individuo coincide internamente con los estereotipos, generalmente negativos, con que se percibe a su grupo.

La **amenaza del estereotipo** describe el grado en que el individuo coincide internamente con los estereotipos, generalmente negativos, con que se percibe a su grupo. Tal amenaza va acompañada por el temor de ser juzgados cuando se nos identifica con los aspectos negativos de dicho grupo. Esto suele ocurrir cuando somos el grupo minoritario en una situación. Por ejemplo, un adulto mayor que solicita un empleo en una empresa con una fuerza laboral compuesta principalmente por trabajadores de la generación del milenio supondría que el entrevistador pensará que él no está al tanto de las tendencias actuales. Lo que provoca una amenaza del estereotipo no es el hecho de que el trabajador esté o no al día en cuanto a las tendencias, sino el hecho de que internamente esté de acuerdo con la idea de que los trabajadores mayores (el grupo con el que se identifica) son anticuados (el estereotipo).

La gente se convierte en su peor enemigo cuando siente una amenaza del estereotipo. Irónicamente, es probable que exageren el estereotipo de manera inconsciente, como el candidato de edad avanzada a un empleo, que habla acerca de envejecer, divaga durante la conversación y revela demasiado sobre sí mismo.⁹ En segundo lugar, es probable que alguien se identifique en exceso con el estereotipo. Por ejemplo, estudios realizados entre personas subempleadas y desempleadas sugieren que tienden a identificarse con el estereotipo de holgazanería y ausencia de metas, que suele asociarse con quienes no tienen trabajo. Incluso si consiguen un empleo, a menudo conservan la amenaza del estereotipo de su estado anterior.¹⁰ En tercer lugar, muchas personas podrían exagerar su comportamiento para compensar la amenaza del estereotipo que experimentan. Una persona hispana que trata de ser lo más activa posible en el trabajo y que se pasea visiblemente por toda la oficina estaría tratando de superar la amenaza del estereotipo de los hispanos como trabajadores más lentos. Es posible que esto ocurra incluso si el centro laboral cuenta con muchos empleados de minorías étnicas, ya que los grupos minoritarios tienen estereotipos unos de otros.¹¹ Por último, la gente se comporta de manera diferente cuando se le recuerda el estereotipo de su grupo. Por ejemplo, los adultos mayores no tienen un buen desempeño en las pruebas de memoria cuando antes de responder se les recuerda que tienen más edad, evocando así la amenaza del estereotipo.¹²

La amenaza del estereotipo tiene graves implicaciones para el centro laboral. Los empleados que la experimentan suelen presentar bajo desempeño, menor satisfacción, actitudes negativas hacia el trabajo, falta de compromiso, menor motivación, mayor ausentismo, más problemas de salud y mayores intenciones de cambiar de empleo.¹³ Por fortuna, es posible combatir el estereotipo en el trabajo al tratar a los empleados como individuos y al evitar destacar las diferencias entre los grupos. Los siguientes cambios organizacionales ayudan a reducir la amenaza del estereotipo: mayor conciencia sobre la forma en que se perpetúan los estereotipos, disminuir el trato diferencial y preferencial mediante evaluaciones objetivas, prohibir las prácticas y los mensajes de estereotipos, confrontar las agresiones —por leves que sean— en contra de los grupos minoritarios, y adoptar prácticas transparentes que destaquen el valor de todos los empleados.¹⁴

Discriminación en el centro de trabajo

En resumen, la discriminación injusta supone que todos los miembros de un grupo son iguales, en vez de buscar características individuales. Como se dijo antes, esta discriminación a menudo es muy nociva tanto para los empleados como para las organizaciones.

En la figura 2-1 se presentan definiciones y ejemplos de algunas formas de discriminación dentro de las organizaciones. Aunque muchas de esas acciones están prohibidas por la legislación y, por lo tanto, no forman parte de las políticas oficiales de casi ninguna organización, las prácticas persisten. Cada año se documentan decenas de miles de casos de discriminación en el lugar de trabajo, y muchos de ellos no se denuncian. Puesto que la discriminación se ha convertido cada vez más en objeto de escrutinio legal y de desaprobación social, las formas más explícitas han ido desapareciendo, lo cual

Figura 2-1

Formas de discriminación

Tipo de discriminación	Definición	Ejemplo en las organizaciones
Prácticas o políticas discriminatorias	Acciones tomadas por representantes de la organización, que niegan la misma oportunidad de desempeño u ofrecen recompensas desiguales por el desempeño.	Los trabajadores mayores serían los elegidos para los despidos, ya que gozan de sueldos más altos y mayores prestaciones.
Acoso sexual	Acciones tomadas por representantes de la organización, que niegan la misma oportunidad de desempeño u ofrecen recompensas desiguales por el desempeño.	Los vendedores de una compañía visitaron clubes de nudistas con recursos de la compañía, llevaron a nudistas a la oficina para celebrar ascensos y propiciaron rumores sexuales generalizados.
Intimidación	Amenazas o acoso explícitos, dirigidos a los miembros de grupos de trabajadores específicos.	Los empleados afroestadounidenses de algunas compañías han encontrado cuerdas anudadas a manera de horca colgadas en sus sitios de trabajo.
Burlas e insultos	Bromas o estereotipos negativos; en ocasiones el resultado de las bromas se lleva demasiado lejos.	A algunos empleados árabe-estadounidenses se les ha preguntado en su trabajo si llevan bombas o si son miembros de organizaciones terroristas.
Exclusión	Excluir a ciertas personas de las oportunidades laborales, eventos sociales, foros de análisis o asesoría informal; puede ocurrir de manera no intencional.	Muchas mujeres con empleos en finanzas afirman que se les asignan roles laborales marginales o cargas de trabajo ligeras que no conducen a ascensos.
Descortesía	Trato irrespetuoso que incluye comportarse de forma agresiva, interrumpir al individuo o ignorar sus opiniones.	Algunas abogadas señalan que sus colegas varones con frecuencia las ignoran o no atienden de manera adecuada sus comentarios.

Fuentes: J. Levitz y P. Shishkin, "More Workers Cite Age Bias after Layoffs", *The Wall Street Journal*, 11 de marzo de 2009, D1-D2; W. M. Bulkeley, "A Data-Storage Titan Confronts Bias Claims", *The Wall Street Journal*, 12 de septiembre de 2007, A1, A16; D. Walker, "Incident with Noose Stirs Old Memories", *McClatchy-Tribune Business News*, 29 de junio de 2008; D. Solis, "Racial Horror Stories Keep EEOC Busy", *Knight-Ridder Tribune Business News*, 30 de julio de 2005, 1; H. Ibish y A. Stewart, *Report on Hate Crimes and Discrimination against Arab Americans: The Post-September 11 Backlash*, September 11, 2001-october 11, 2001 (Washington, DC: American-Arab AntiDiscrimination Committee, 2003); A. Raghavan, "Wall Street's Disappearing Women", *Forbes*, 16 de marzo de 2009, 72-78; y L. M. Cortina, "Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations", *Academy of Management Review* 33, núm. 1 (2008): 55-75.

quizás haya provocado un incremento en formas más encubiertas, como la descortesía o la exclusión, especialmente cuando los líderes ignoran el problema.¹⁵

Como se observa, la discriminación ocurre de diversas formas y sus efectos suelen ser muy variados, dependiendo del contexto organizacional y de los prejuicios de sus miembros. Algunas formas de discriminación, como la exclusión o la descortesía, son especialmente difíciles de detectar debido a que es casi imposible observarlas o pueden ocurrir simplemente porque quien las comete no está consciente de los efectos de sus acciones. Al igual que la amenaza del estereotipo, la discriminación real puede originar consecuencias muy negativas para los empleadores, incluyendo menor productividad y menor comportamiento de ciudadanía organizacional (COC), mayores conflictos y rotación de personal, e incluso más conductas arriesgadas.¹⁶ La discriminación injusta también deja a candidatos calificados fuera de posibles contrataciones y ascensos. Incluso si nunca se entabla un juicio por discriminación en el empleo, es posible argumentar una sólida justificación económica para luchar activamente en contra de la discriminación injusta.

Ya sea abierta o encubierta, intencional o involuntaria, la discriminación es uno de los principales factores que evitan la diversidad. Por otro lado, el reconocimiento de las oportunidades de diversidad puede conducir a un programa eficaz de administración de la diversidad y, a final de cuentas, a forjar una mejor organización. *Diversidad* es un término muy amplio, y la frase *diversidad en el lugar de trabajo* se podría referir a cualquier característica que establece diferencias entre un individuo y otro. En la siguiente sección se estudiarán algunas características importantes de nivel superficial que distinguen a los miembros de la fuerza laboral.

2-3 Describir la importancia que tienen las principales características biográficas para el CO.

características biográficas

Características personales —como edad, género, origen étnico y antigüedad laboral— que son objetivas y se obtienen con facilidad de los expedientes personales. Las mencionadas características resultan representativas de la diversidad de nivel superficial.



Características biográficas

Las **características biográficas** como edad, género, origen étnico y discapacidad son algunas de las formas más evidentes en que difieren los trabajadores. Comencemos por centrarnos en los factores que se definen con facilidad y se distinguen con rapidez, es decir, aquellos que se obtienen de la información disponible en los archivos de recursos humanos (RH). Las variaciones en tales características de nivel superficial podrían ser la base para la discriminación en contra de ciertas clases de empleados, por lo que vale la pena saber qué tan relacionadas están en realidad con resultados laborales importantes. Como regla general, muchas diferencias biográficas no son tan relevantes para los resultados laborales, y hay mucho más variación *dentro* de los grupos que comparten características biográficas que entre los grupos mismos.

Edad

Es probable que la relación entre la edad y el desempeño laboral sea un tema de importancia creciente durante la siguiente década por muchas razones. En primer lugar, la fuerza de trabajo está envejeciendo en todo el mundo.¹⁷ El 93 por ciento del crecimiento en la fuerza laboral de 2006 a 2016 se debe a los trabajadores mayores de 54 años de edad.¹⁸ En Estados Unidos la proporción de los trabajadores de 55 años o más es de 22 por ciento, y sigue en aumento;¹⁹ para efectos prácticos, la legislación anuló la jubilación obligatoria. Asimismo, Estados Unidos y Australia, entre otros países, han aprobado leyes directamente en contra de la discriminación por la edad.²⁰ En la actualidad, la mayoría de los trabajadores ya no tienen que retirarse a los 70 años de edad, y 62 por ciento de los empleados de entre 45 y 60 años planean retrasar su jubilación.²¹

Los estereotipos de los trabajadores mayores como anticuados, gruñones e inflexibles están cambiando. A menudo los gerentes reconocen diversas cualidades positivas que los trabajadores mayores aportan a su trabajo, como la experiencia, el buen juicio, una firme ética laboral y el compromiso con la calidad. El Public Utilities Board, el organismo encargado del suministro del agua en Singapur, informa que 27 por ciento de su fuerza laboral tiene más de 55 años, ya que los trabajadores mayores dan estabilidad al personal.²² Por su parte, industrias como las del cuidado de la salud, la educación, el gobierno y las compañías sin fines de lucro a menudo dan la bienvenida a los trabajadores mayores.²³ Sin embargo, aún existe la percepción de que los adultos mayores tienen una menor capacidad de adaptación y están menos motivados para aprender el

¿Mito o ciencia?

Es mejor ser calvo

De manera sorprendente, parece que la calvicie es mejor para los hombres en el centro laboral. Un estudio reciente reveló que, de acuerdo con los observadores, la calvicie (rapado) total en un hombre es señal de mayor masculinidad, dominio y potencial de liderazgo, en comparación con una cabellera abundante o escasa. Una cabellera escasa fue percibida como el rasgo de la apariencia que denota menos poder, y otros estudios coinciden en que el patrón masculino de calvicie (cuando queda poco cabello) no se considera un rasgo ventajoso. ¿Por qué?

En ciertos aspectos, considerar que un joven con la cabeza rapada tiene una ventaja es una idea que se opone al sentido común. Puesto que tenemos más cabello cuando somos jóvenes, y que la cultura contemporánea considera la juventud como una característica deseable en el trabajo (si acaso lo duda, vea la sección sobre la edad en este capítulo), sería más lógico que una cabeza sin cabello fuera considerada como una desventaja. Sin embargo, los medios de comunicación

están llenos de imágenes de hombres calvos poderosos: héroes militares, atletas triunfadores y héroes de acción. No es ninguna sorpresa que los participantes del estudio afirmaran que los hombres con la cabeza rapada eran una pulgada más altos y 13 por ciento más fuertes que los mismos individuos con cabello.

La cabeza sin cabello se ha convertido en el sello de algunos importantes líderes de negocios, como Jeff Bezos de Amazon, Lloyd Blankfein de Goldman Sachs, Marc Andreessen de Netscape y Daymond John, el inversionista de “Shark Tank”. Hombres que se afeitan la cabeza informan que esto les brinda una ventaja de negocios, sin importar si se ven más jóvenes o no (lo cual es discutible). Según la psicóloga Caroline Keating, así como los gorilas mayores con la espalda plateada son “por lo general los actores poderosos de esos grupos sociales”, lo mismo ocurre en la oficina, donde la calvicie podría “señalar quién está a cargo y es potencialmente peligroso”. El profesor investigador Michael Cunningham coincide y añade que la calvicie “es una forma natural de

indicar al resto del mundo que uno es un sobreviviente”. Y agrega que los hombres con la cabeza rapada transmiten una imagen de dinamismo, competitividad e independencia. ¿Se sumaría usted al 13 por ciento de los hombres que afeitan su cabeza? Aun cuando no recomendamos afeitarla por este motivo, dicha percepción demuestra lo prejuiciosos que somos al juzgar a las personas por características superficiales. El tiempo dirá si dicha situación mejorará alguna vez.

Fuentes: D. Baer, “People Are Psychologically Biased to See Bald Men as Dominant Leaders”, *Business Insider* (13 de febrero de 2015), <http://www.businessinsider.com/bald-men-signals-dominance-2015-2>; J. Misener, “Men with Shaved Heads Appear More Dominant, Study Finds”, *The Huffington Post* (1 de octubre de 2012), www.huffingtonpost.com/2012/10/01/bald-men-dominant-shaved-heads-study_n_1930489.html; A. E. Mannes, “Shorn Scalps and Perceptions of Male Dominance”, *Social Psychological and Personality Science*, (2012), doi: 10.1177/1948550612449490; y R. E. Silverman, “Bald Is Powerful”, *The Wall Street Journal* (3 de octubre de 2012), B1, B6.

manejo de las nuevas tecnologías.²⁴ Cuando las organizaciones buscan prospectos que estén abiertos al cambio y a la capacitación, las percepciones negativas asociadas con la edad claramente dificultan la contratación inicial de trabajadores mayores, e incrementan la probabilidad de que sean ellos quienes se vayan cuando hay recortes de personal.

Ahora, veamos las evidencias. ¿Qué efecto tiene en realidad la edad sobre la rotación de personal, el ausentismo, la productividad y la satisfacción laboral? Por lo que respecta a la rotación de personal, cuanto mayor sea una persona, menos probable será que renuncie a su empleo.²⁵ Conforme los individuos envejecen, tienen menos oportunidades laborales, debido a que sus destrezas se han vuelto más especializadas. Su mayor antigüedad dentro de las organizaciones suele darles salarios más altos, vacaciones pagadas más prolongadas y prestaciones que los vinculan más a sus empleadores.

Es tentador suponer que la edad también tiene una correlación positiva con el ausentismo, pero no es así. La mayoría de los estudios indican que los empleados mayores registran tasas más bajas de ausencias evitables que los trabajadores más jóvenes.²⁶ Además, los trabajadores de mayor edad no tienen más problemas psicológicos ni problemas de salud física cotidianos que los empleados jóvenes.²⁷

Según el director Harvey Sterns del Institute for Life-Span Development and Gerontology, la mayoría de los estudios han demostrado “que prácticamente no hay relación alguna entre la edad y el desempeño laboral”.²⁸ De hecho, algunas investigaciones indican que los adultos mayores se desempeñan mejor. En Munich, un estudio de cuatro años de duración realizado entre 3,800 trabajadores de Mercedes-Benz reveló que “los trabajadores mayores parecían saber mejor cómo evitar errores graves”, aseguró Matthias Weiss, el coordinador académico del estudio.²⁹ En cuanto al desempeño, existe la idea de que la creatividad disminuye a medida que las personas envejecen. El investigador David Galenson, quien estudió las edades con mayor creatividad, encontró que las personas que crean



En Tofutti, el fabricante de productos sin contenido lácteo, los adultos mayores forman parte integral de la fuerza laboral. El director general de la empresa, David Mintz, valora la experiencia, la ética laboral, la madurez, el entusiasmo, el conocimiento y las habilidades que los empleados mayores aportan a su trabajo. Mintz afirma que estos trabajadores registran un menor número de ausencias, cometen menos errores, son mejores para resolver problemas y están dispuestos a laborar más horas.

Fuentes: Julio Cortez/AP images



mediante la experimentación realizan “sus mejores trabajos cuando rebasan los 40, 50 y 60 años de edad. Esos artistas se fundamentan en la sabiduría, y ésta aumenta con la edad”.³⁰

¿Qué relación existe entre la edad y la satisfacción? Por lo que respecta a la satisfacción con la vida, un tema que se analizará con mayor profundidad en capítulos posteriores, existe el supuesto cultural de que los individuos de mayor edad son más proclives a la depresión y a la soledad. Sin embargo, un estudio que incluyó a adultos de entre 18 y 94 años encontró que el estado de ánimo mejoraba con la edad. “Al contrario de la creencia popular que sostiene que la juventud es la mejor etapa de la vida, el mejor momento en la vida emocional suele presentarse ya avanzada la séptima década”, comentó la investigadora Laura Carstensen.³¹

Respecto de la satisfacción laboral (un tema importante del capítulo 3), una revisión de más de 800 estudios reveló que los trabajadores mayores tienden a sentirse más satisfechos con su puesto de trabajo, a reportar mejores relaciones con sus colegas y están más comprometidos con las organizaciones que los contratan.³² Sin embargo, otros estudios han descubierto que la satisfacción laboral aumenta hasta la mediana edad, y que a partir de ese momento empieza a declinar. No obstante, cuando se separan los resultados de acuerdo con el tipo de trabajo, se descubre que la satisfacción tiende a incrementarse continuamente entre los profesionales conforme envejecen; en cambio, en el caso de los no profesionales, la satisfacción laboral disminuye durante la edad madura y después aumenta de nuevo con el paso de los años.

En resumen, vemos que la característica superficial de la edad de un empleado es motivo de discriminación sin fundamento, y que una fuerza laboral diversa con respecto a la edad constituye un beneficio para la organización.

Género

Pocos temas generan más debates, malos entendidos y opiniones sin sustento que la pregunta de si las mujeres se desempeñan tan bien como los hombres en el lugar de trabajo.

Lo mejor es comenzar por reconocer que hay pocas diferencias importantes, si acaso, entre hombres y mujeres que influyan en su desempeño laboral.³³ Aunque los hombres tienen una habilidad matemática ligeramente superior y las mujeres son un poco más hábiles a nivel verbal, las diferencias son muy pequeñas. Por otro lado, no existen diferencias consistentes entre hombres y mujeres en cuanto a la habilidad para solucionar problemas, las aptitudes analíticas o la capacidad para el aprendizaje.³⁴ Un metanálisis de investigaciones sobre el desempeño laboral reveló que las mujeres obtenían calificaciones ligeramente más altas que los hombres en medidas del desempeño.³⁵ Un metanálisis separado de 95 estudios del liderazgo indicó que las mujeres y los hombres se consideran líderes igualmente eficaces.³⁶



Sin embargo, los prejuicios y los estereotipos persisten. En el área de las contrataciones, los gerentes muestran un sesgo por género cuando seleccionan a candidatos para ciertos puestos.³⁷ Por ejemplo, se prefiere contratar a hombres para puestos que suelen ser dominados por este género, sobre todo cuando son hombres quienes realizan la contratación.³⁸ Una vez en el puesto, hombres y mujeres reciben un número similar de ofertas para experiencias de desarrollo, aunque las mujeres tienen menos probabilidades de ser asignadas por hombres a puestos desafiantes, los cuales podrían ayudarles a alcanzar puestos más altos a nivel organizacional.³⁹ Asimismo, los hombres tienen mayores probabilidades de ser elegidos para roles de liderazgo, aun cuando hombres y mujeres sean líderes igualmente eficaces. Por ejemplo, un estudio de 20 organizaciones en España sugirió que los hombres suelen ser elegidos para roles de liderazgo que requieren el manejo de crisis organizacionales.⁴⁰ Según Naomi Sutherland, asociada de diversidad en la empresa de reclutamiento Korn Ferry, “de manera consciente o inconsciente, las compañías aún se muestran indecisas para arriesgarse a contratar a alguien que se desvíe de su perfil estándar de liderazgo”.⁴¹

La discriminación por género tiene un impacto negativo generalizado. Es evidente que las mujeres continúan ganando menos dinero que los hombres en los mismos puestos,⁴² incluso en roles que son tradicionalmente femeninos.⁴³ En un experimento reciente, gerentes experimentados asignaron a empleados varones 71 por ciento de fondos ficticios para aumentos de sueldo, y sólo 29 por ciento a las mujeres.⁴⁴ Las madres trabajadoras también se enfrentan al “sesgo del muro materno”, el cual implica que a menudo no se les toma en cuenta para ocupar nuevos puestos después de tener hijos, y tanto los hombres como las mujeres sufren de discriminación por sus roles de cuidadores de la familia.⁴⁵ Las mujeres que reciben menos tareas desafiantes y oportunidades de desarrollo por parte de gerentes prejuiciosos tienden a reducir sus aspiraciones gerenciales.⁴⁶ Las investigaciones continúan revelando que la discriminación por género daña el desempeño organizacional.⁴⁷



Ya vimos que existen muchas ideas erróneas y contradicciones acerca de los hombres y las mujeres que trabajan. Por fortuna, muchos países cuentan con leyes en contra de la discriminación sexual, incluyendo Australia, Reino Unido y Estados Unidos. Otras naciones, como Bélgica, Francia, Noruega y España buscan la diversidad de género a través de la legislación para aumentar el porcentaje de mujeres en los consejos de directores.⁴⁸ Los prejuicios de género y la discriminación por género siguen siendo problemas graves, aunque existen indicadores de que la situación está mejorando.

Raza y origen étnico



La raza es un tema controversial en la sociedad y en las organizaciones. La raza se define como la herencia que las personas utilizan para identificarse, mientras que el *origen étnico* es el conjunto adicional de características culturales que a menudo se superponen a la raza. Por lo general, asociamos la raza con la biología, y el origen étnico con la cultura, aunque existe una historia de autoidentificación para ambas clasificaciones. En muchos países existen leyes en contra de la discriminación racial y étnica, incluyendo Australia, Reino Unido y Estados Unidos.⁴⁹

Se ha estudiado la relación entre raza y origen étnico con variables laborales como las decisiones de contratación, las evaluaciones de desempeño, el salario y la discriminación en el lugar de trabajo. Los individuos muestran cierta tendencia a favorecer a colegas de su propia raza en evaluaciones del desempeño, decisiones de ascenso y aumentos de salario, aunque las mencionadas diferencias no suelen encontrarse de manera consistente, sobre todo cuando se utilizan métodos altamente estructurados para la toma de decisiones.⁵⁰ Asimismo, algunas industrias continúan siendo menos diversas en aspectos raciales que otras. Por ejemplo, compañías de publicidad y de medios de comunicación carecen de diversidad racial en sus puestos gerenciales, aun cuando el origen étnico de su base de clientes sea cada vez más diverso.⁵¹

Por último, los miembros de grupos minoritarios raciales y étnicos reportan mayores niveles de discriminación en los centros de trabajo.⁵² Los trabajadores afroestadounidenses suelen tener mayores desventajas que los caucásicos en las decisiones de empleo (situación que quizás no ocurra fuera de Estados Unidos). Este grupo recibe calificaciones más bajas en las entrevistas de empleo, menores puntuaciones de desempeño laboral, salarios más bajos y menos ascensos.⁵³ Finalmente, aunque esto no nece-

clima de diversidad positivo En una organización, un ambiente de inclusión y aceptación de la diversidad.

sariamente demuestra discriminación racial explícita, los afroestadounidenses suelen ser víctimas de discriminación incluso en experimentos controlados. Por ejemplo, un estudio de empleos de salario bajo reveló que los aspirantes afroestadounidenses sin antecedentes penales reciben menos ofertas de trabajo que los aspirantes caucásicos con antecedentes criminales.⁵⁴

Como se analizó antes, por alguna razón la discriminación conduce a mayor rotación de personal, y esto deteriora el desempeño organizacional. En tanto que una de las metas es una mejor representación de todos los grupos raciales en las organizaciones, un individuo de un grupo minoritario tiene mucho menores probabilidades de abandonar una compañía si en ésta existe un sentimiento de inclusión, el cual se conoce como **clima de diversidad positivo**.⁵⁵ Un clima de este tipo también puede aumentar las ventas, lo cual sugiere que existen beneficios en el desempeño organizacional relacionados con la reducción de la discriminación racial y étnica.⁵⁶

¿De qué manera se supera la destructividad de la discriminación? La respuesta es entendiendo los puntos de vista de los demás. Las evidencias sugieren que algunas personas se sienten incómodas al interactuar con otros grupos raciales, a menos que existan patrones conductuales claros que guíen su comportamiento,⁵⁷ de manera que quizás sea útil la creación de grupos de trabajo diversos, enfocados en metas comunes, junto con el desarrollo de un clima de diversidad positivo.

Discapacidades

Las políticas laborales, tanto oficiales como circunstanciales, con respecto a los individuos con discapacidades físicas o mentales varían de una nación a otra. Países como Australia, Estados Unidos, Reino Unido y Japón cuentan con leyes específicas que protegen a los individuos con discapacidad.⁵⁸ Estas leyes han dado como resultado mayor aceptación y adaptación de las personas con impedimentos físicos o mentales. Por ejemplo, en Estados Unidos, la representación de los individuos con discapacidad en la fuerza laboral creció rápidamente con la aprobación de la Ley sobre Estadounidenses con Discapacidad (ADA, por las siglas de Americans with Disabilities Act) de 1990.⁵⁹ Según esta legislación, los empleadores deben hacer ajustes razonables con la finalidad de que sus lugares de trabajo sean accesibles para los individuos con discapacidad física o mental.

La Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), la agencia federal estadounidense responsable de hacer cumplir las leyes contra la discriminación laboral, considera como *discapacitada* a la persona que tiene cualquier impedimento físico o mental que limite de manera significativa una o más de sus actividades cotidianas importantes. Uno de los aspectos más polémicos de la ley ADA es la disposición que obliga a los empleadores a realizar ajustes razonables para las personas con discapacidades psiquiátricas.⁶⁰ Algunos ejemplos de discapacidades reconocidas son falta de miembros, trastorno convulsivo, síndrome de Down, sordera, esquizofrenia, alcoholismo, diabetes, depresión y dolor crónico de la espalda. Estos padecimientos casi no tienen elementos en común, de manera que no existe una definición específica sobre la relación que cada uno guarda con la actividad laboral.

La influencia de las discapacidades sobre los resultados laborales se ha estudiado desde perspectivas diversas. Por un lado, cuando el estatus de discapacidad se manipula de manera aleatoria entre candidatos hipotéticos, a los individuos discapacitados se les califica con cualidades personales superiores, por ejemplo, confiabilidad.⁶¹ Otra revisión sugiere que los trabajadores con discapacidad reciben mejores evaluaciones del desempeño. Sin embargo, suelen enfrentar menores expectativas de desempeño y tienen menores probabilidades de ser contratados.⁶² Los trastornos mentales afectan más el desempeño que las discapacidades físicas: los individuos con problemas comunes de salud mental como depresión y ansiedad son significativamente más proclives a faltar al trabajo.⁶³

Desde hace mucho tiempo, ha sido problemático eliminar la discriminación en contra del personal con discapacidad. En Europa, por ejemplo, las políticas para motivar a los empleadores no han logrado aumentar la tasa de participación de individuos discapacitados en la fuerza laboral, en tanto que los sistemas de establecimiento de cuotas en Alemania, Francia y Polonia resultaron contraproducentes.⁶⁴ Sin embargo, el reconocimiento del talento y las habilidades de individuos con discapacidad ha tenido

Los empleados con discapacidad son activos valiosos en el Anne-Sophie Hotel de Alemania, donde utilizan sus talentos y habilidades para desempeñar labores en la cocina y de servicio. En esta fotografía aparece el chef Serkan Guezalcoban (cuarto de derecha a izquierda) con algunos de los 18 empleados discapacitados que trabajan codo a codo con el resto de los 39 miembros del personal del hotel.

Fuentes: Thomas Kienzie/EPA/Landov



un efecto positivo. Además, la tecnología y los avances en los centros de trabajo han aumentado en gran medida el ámbito de los puestos disponibles para individuos con todo tipo de discapacidades. Es necesario que los gerentes estén en sintonía con los verdaderos requisitos de cada puesto y que ajusten a éstos las habilidades del individuo en cuestión, realizando arreglos cuando así se requiera. No obstante, ¿qué ocurre cuando los empleados no revelan su discapacidad? A continuación nos ocuparemos de este tema.

Discapacidades ocultas

Como se mencionó, las discapacidades incluyen características observables como falta de miembros, enfermedades que requieren que una persona utilice una silla de ruedas o ceguera. Sin embargo, otras discapacidades no son tan evidentes, al menos al principio. Si un trabajador decide no revelar una discapacidad que no puede observarse con facilidad, ésta podría permanecer oculta a discreción del empleado. Se les denomina discapacidades ocultas (o discapacidades invisibles). Por lo general, las discapacidades ocultas o invisibles entran en las categorías de discapacidades sensoriales (por ejemplo, sordera), trastornos autoinmunes (como artritis reumatoide), enfermedades o dolores crónicos (como el síndrome del túnel carpiano), trastornos cognitivos o de aprendizaje (como el TDAH), trastornos del sueño (como el insomnio) y dificultades psicológicas (como el TPEPT).⁶⁵

Como resultado de los cambios recientes de la Ley de Enmiendas a la Ley sobre Estadounidenses con Discapacidad (ADAAA, por las siglas de Americans with Disabilities Act Amendments Act) de 2008, las organizaciones norteamericanas deben hacer ajustes para los empleados en un rango muy amplio de discapacidades. Sin embargo, para tener derecho a los ajustes en el centro laboral y a la protección en el trabajo, las personas están obligadas a revelar sus enfermedades a los empleadores. Debido a que muchos trabajadores no desean revelar sus discapacidades ocultas, no se benefician de los ajustes laborales que necesitarían para prosperar en su puesto de trabajo. Las investigaciones indican que los individuos con discapacidades ocultas tienen miedo de ser estigmatizados o aislados si revelan sus problemas a otros miembros de su centro laboral, y piensan que sus gerentes los considerarán menos capaces de un buen desempeño laboral.⁶⁶

De cierta manera, una discapacidad oculta no es realmente invisible. Por ejemplo, una persona que no revela su autismo exhibirá las conductas características de esa condición, como problemas para comunicarse verbalmente e incapacidad para adaptarse.⁶⁷ Es posible observar comportamientos que le hacen sospechar que un individuo tiene una discapacidad oculta. Por desgracia, el comportamiento podría atribuirse a otras causas; por ejemplo, alguien podría interpretar las dificultades y la lentitud en el habla de un colega como síntomas de alcoholismo, y no como los efectos de largo plazo de una embolia.

En lo que respecta al empleado, los estudios sugieren que la honestidad ayuda a todos: al individuo, a los otros trabajadores y a las organizaciones. El hecho de revelar una discapacidad puede incrementar la satisfacción laboral y el bienestar del individuo, ayudar a que los demás lo entiendan y lo ayuden a tener éxito en el centro de trabajo, y permitir que la organización se adapte a la situación para lograr el mejor desempeño posible.⁶⁸

Otras características distintivas

2-4 Explicar la influencia que tienen otras características distintivas en el CO.

El último conjunto de características biográficas que estudiaremos incluye la antigüedad en el trabajo, la religión, la orientación sexual y la identidad de género, así como la identidad cultural. Estas características constituyen diferencias de nivel profundo que brindan oportunidades para la diversidad en el centro laboral, siempre y cuando se logre superar la discriminación.

Antigüedad en el trabajo

Con excepción del género y las diferencias raciales, pocos aspectos están tan sujetos a los malos entendidos y a la especulación como la *antigüedad*, es decir, el tiempo que un individuo lleva laborando en un puesto de trabajo, una organización o una disciplina.

Se han hecho estudios a gran escala sobre la relación entre la antigüedad y la productividad.⁶⁹ Si la *antigüedad* se define como el tiempo que se ha ocupado un puesto de trabajo en particular, las evidencias demuestran una relación positiva entre la antigüedad y la productividad laboral. Por lo tanto, la antigüedad, expresada como la experiencia en el trabajo, parece ser un buen índice de pronóstico de la productividad laboral, aunque existen algunas evidencias de que la relación no es lineal: las diferencias en la antigüedad son más importantes en el desempeño laboral de los empleados inexpertos o relativamente nuevos en el puesto, que entre aquellos que llevan más tiempo en la empresa. Haciendo una analogía con la NFL, un mariscal de campo de segundo año tiene más ventaja sobre un novato que la que tiene un mariscal de campo con 10 años de experiencia con respecto a otro que tiene nueve años jugando.

Religión

No únicamente las personas religiosas y no religiosas cuestionan mutuamente sus sistemas de creencias, ya que también quienes profesan religiones distintas con frecuencia entran en conflicto. Existen muy pocos países (si acaso) donde la religión no interviene en el centro laboral. Por esta razón, en muchos países, incluyendo Australia, Reino Unido y Estados Unidos, las leyes federales prohíben a los empleadores discriminar a individuos por la religión que profesan.⁷⁰

El islam es una de las principales religiones del mundo, y es la religión principal en muchos países. Sin embargo, en Estados Unidos los musulmanes son un grupo minoritario que está creciendo. Según el Pew Research Center, existen casi tres millones de musulmanes en Estados Unidos, y se pronostica que el número se duplicará en 2030, lo cual representará 1.7 por ciento de la población. Para entonces, habrá tantos musulmanes en Estados Unidos como judíos y episcopalianos.⁷¹ A pesar de estas cifras, existen evidencias de que las personas que profesan la fe islámica son víctimas de discriminación incluso en los estudios. Por ejemplo, quienes acudían ataviados con ropas religiosas similares a las de los musulmanes a solicitar empleos hipotéticos en empresas comerciales estadounidenses tenían entrevistas con un trato interpersonal más negativo, en comparación con los solicitantes que no usaban esa clase de atuendo.⁷²



La religión se puede convertir en un problema laboral cuando las creencias religiosas prohíben o fomentan ciertas conductas. Las expectativas de comportamiento pueden ser informales, como los empleados que salen de trabajar temprano en Nochebuena; otras pueden ser sistemáticas, como la semana laboral de lunes a viernes, que sigue la tradición cristiana de no trabajar los domingos y la tradición judía de descansar los sábados. Algunos individuos religiosos también piensan que tienen la obligación de expresar sus creencias en el lugar de trabajo, lo cual podría molestar a quienes no comparten esas creencias.

Las quejas por discriminación religiosa se han incrementado en Estados Unidos, en parte debido a que los problemas son complejos. Recientemente, Samantha Elauf, a quien se le negó un empleo debido al uso del hijab, el velo negro que cubre la cabeza, entabló una demanda por discriminación religiosa. “No fui contratada por Abercrombie debido a que utilizo un velo en la cabeza, que en mi fe musulmana es un símbolo de modestia”, afirmó. Samantha desconocía la regla de la empresa que prohíbe que los empleados se cubran la cabeza y no mencionó las razones para el uso del velo. ¿Se debe exigir a los empleadores que deduzcan por qué los aspirantes visten de cierta manera y luego protegerlos? Ni siquiera la Suprema Corte estadounidense tiene una respuesta.⁷³

Orientación sexual e identidad de género

Aunque muchas cosas han cambiado, aún no se ha logrado la plena aceptación y adaptación de los trabajadores que se identifican como homosexuales, bisexuales, lesbianas y transexuales (LGBT, por las siglas de lesbian, gay, bisexual and transgender). En Estados Unidos, un estudio realizado por la Harvard University envió currículos ficticios, pero realistas, a empresas que ofrecían en total 1,700 puestos vacantes de nivel bajo. Todas las solicitudes eran idénticas, con una excepción: la mitad de ellas mencionaban la participación de quien las suscribía en organizaciones homosexuales durante la etapa universitaria, y la otra mitad no. Las solicitudes que no mencionaban esta participación recibieron 60 por ciento más llamadas.⁷⁴

Quizá como resultado de la discriminación percibida, muchos empleados LGBT no revelan su estatus. Por ejemplo, John Browne, ex director general de BP, ocultó su orientación sexual hasta los 59 años de edad, cuando la prensa lo amenazó con revelar su homosexualidad. Temiendo que la noticia pudiera ocasionar problemas a la empresa, renunció. Recientemente, Browne escribió lo siguiente: “Desde mi salida en 2007, muchas sociedades en todo el mundo se han esforzado por aceptar a las personas homosexuales, bisexuales, lesbianas o transexuales. Sin embargo, al mundo de los negocios le falta mucho por hacer”.⁷⁵

La legislación federal de Estados Unidos no prohíbe la discriminación en contra de los empleados con base en su orientación sexual. Sin embargo, esta prohibición sí existe en 29 estados y más de 160 municipios, donde la cantidad de demandas por discriminación con base en la orientación sexual casi iguala las demandas por discriminación con base en el género y la raza.⁷⁶ Algunos otros países son más progresistas. Por ejemplo, Australia cuenta con leyes en contra de la discriminación con base en la preferencia sexual, y Reino Unido tiene leyes similares con respecto a la orientación sexual.⁷⁷ Sin embargo, es probable que las diferencias entre esas leyes no sea lo suficientemente amplia: los investigadores reconocen un nuevo acrónimo, QUILTBAG, para describir a los individuos indefinidos, indecisos, intersexuales, lesbianas, transexuales, bisexuales, asexuales u homosexuales.⁷⁸

En Estados Unidos, como primer paso, el gobierno federal prohibió la discriminación en contra de los empleados *gubernamentales* con base en su orientación sexual. La EEOC aseveró recientemente que el uso de estereotipos sexuales en contra de lesbianas, homosexuales y bisexuales representa discriminación por género de acuerdo con la Ley de Derechos Civiles de 1964.⁷⁹ Asimismo, continúa pendiente la legislación federal en contra de la discriminación basada en la orientación sexual —la Ley de No Discriminación en el Empleo, Employment Non-Discrimination Act (ENDA)— que fue aprobada por el Senado, pero que aún no ha entrado en vigor.⁸⁰

Aun en la ausencia de legislación federal, muchas organizaciones han implementado políticas y procedimientos que abordan el tema de la orientación sexual. IBM, que alguna vez fue famosa por exigir a todos sus empleados el uso de camisa blanca y corbata, ha modificado su ambiente ultraconservador. Ted Childs, ex vicepresidente de la



compañía, afirmó lo siguiente: “IBM se asegura de que las personas homosexuales, lesbianas, bisexuales o transexuales se sientan seguras, bienvenidas y valoradas dentro de los muros globales de nuestro negocio... Las contribuciones de los trabajadores [homosexuales y transexuales] de IBM aportan directamente a nuestros resultados y garantizan el éxito de nuestro negocio”.⁸¹

IBM no está sola. Las encuestas indican que más del 90 por ciento de las empresas de las 500 listadas por Fortune cuentan con políticas referentes a la orientación sexual. En lo que respecta a la identidad de género, cada vez más compañías están estableciendo políticas para regular el trato de la organización hacia los empleados transexuales. En 2001 únicamente ocho empresas de las 500 de Fortune tenían políticas con respecto a la identidad de género; en la actualidad son más de 250.

Sin embargo, de las 1,000 compañías de la lista de Fortune, algunas no ofrecen actualmente beneficios para la pareja LGBT ni cuentan con cláusulas que prohíban la discriminación hacia los empleados con esta orientación; entre estas compañías se

Objetivos de carrera

¿Está bien ser homosexual en el trabajo?

Soy homosexual, pero nadie de mi trabajo lo sabe. ¿Qué tan dispuesto debería estar a informarlo? Quiero asegurarme de tener la oportunidad de alcanzar puestos de alto nivel en la empresa.

— Ryan

Estimado Ryan:

Por desgracia, tienes razón de estar preocupado. Veamos algunas sugerencias:

- *Busca una cultura organizacional incluyente.* El director general de Apple, Tim Cook, reconoció que ha “tenido la enorme fortuna de trabajar en una empresa que ama la creatividad y la innovación, y que sabe que esto solamente puede florecer cuando se aceptan las diferencias entre las personas. No todos son tan afortunados”. Investigaciones recientes se han enfocado en descubrir nuevos métodos para contrarrestar una cultura de discriminación en Estados Unidos, Reino Unido y Australia.
- *Elige tu base moral.* ¿Consideras que tienes la responsabilidad de “salir del clóset” para ayudar al cambio social? ¿Tienes derecho a mantener en privado tu vida? El equilibrio es una decisión personal. Un estudio reciente realizado por la U. S. Human Rights Campaign indicó que sólo la mitad de los empleados LGBT del país revelan su estatus.
- *Considera tu futuro en la alta gerencia.* Los líderes de nivel corporativo son

presionados para mostrarse abiertos con sus colegas y empleados. Como señaló Beth Brooke, vicepresidente global de Ernst & Young, acerca de las décadas que permaneció en el anonimato, la presión por ser “auténtico” agrega estrés cuando las personas mantienen en secreto su homosexualidad.

- *Pondera tus opciones.* La opinión de personas exitosas que son homosexuales (algunos de los cuales lo han hecho público y otros no) es diversa. Brooke lo resumió así: “La vida realmente mejoró” después de dar a conocer su orientación sexual en un video patrocinado por la compañía. Mark Stephanz, vicepresidente de Bank of America Merrill Lynch, coincide y destaca que “la mayoría de las personas continúan tratándote como siempre”. Sin embargo, Deena Fidas, subdirectora del grupo más grande de derechos civiles para las personas LGBT en Estados Unidos, informó que ser homosexual en el centro de trabajo “está lejos de ‘no ser un problema’”.
- *Conoce las leyes nacionales e internacionales.* Por desgracia, algunos países y estados son intolerantes. Es necesario que estudies las leyes para asegurarte de que no habrá repercusiones al revelar tu situación.

Por lo tanto, piensa en tu decisión desde el punto de vista ético y de interés personal. El momento adecuado no sólo

depende de lo que tú consideres como tus responsabilidades éticas, sino también del contexto: el lugar donde trabajas, la cultura de tu organización y el apoyo de la gente que labora ahí. Por fortuna, la globalización está favoreciendo que el mundo se vuelva cada vez más justo y se muestre más dispuesto a aceptar lo diferente.

¡Le deseo mucho éxito!

Fuentes: M. D. Birtel, “‘Treating’ Prejudice: An Exposure-Therapy Approach to Reducing Negative Reactions Toward Stigmatized Groups”, *Psychological Science* (noviembre de 2012): 1379-86; L. Cooper y J. Raspanti, “The Cost of the Closet and the Rewards of Inclusion”, informe de Human Rights Campaign (mayo de 2014), http://hrc-assets.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/files/assets/resources/Cost_of_the_Closet_May2014.pdf; N. Rumens y J. Broomfield, “Gay Men in the Police: Identity Disclosure and Management Issues”, *Human Resource Management Journal* (julio de 2012): 283-98; y A. M. Ryan y J. L. Wessel, “Sexual Orientation Harassment in the Workplace: When Do Observers Intervene?”, *Journal of Organizational Behavior* (mayo de 2012): 488-509.

Las opiniones aquí expresadas corresponden únicamente a los gerentes y a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de sus organizaciones. Los autores o gerentes no son responsables de cualquier error u omisión, ni de los resultados obtenidos por el uso de esta información. En ningún caso los autores o los gerentes, o sus sociedades o corporaciones relacionadas serán responsables por cualquier decisión o acción tomada respecto de las opiniones aquí expresadas.



encuentran ExxonMobil, que en la actualidad ocupa el segundo lugar entre las empresas más grandes de Estados Unidos en la clasificación de Fortune.⁸² Algunas compañías afirman que no necesitan ofrecer prestaciones al grupo LGBT por razones religiosas. Recientemente, la Suprema Corte de Estados Unidos aceptó que Hobby Lobby, una cadena minorista de obras de arte y artesanías, no está obligada a proporcionar cobertura de seguros para anticoncepción debido a las objeciones religiosas de la familia fundadora, y muchos temen que esta legislación esté preparando el terreno para una discriminación abierta en contra de los empleados LGBT por parte de las organizaciones.⁸³ Asimismo, algunas compañías que afirman ser incluyentes no cumplen su promesa. Por ejemplo, un estudio reciente de cinco cooperativas sociales en Italia indicó que estas organizaciones llamadas inclusivas en realidad esperan que los individuos mantengan en secreto su condición.⁸⁴

Así, aunque los tiempos han cambiado, la orientación sexual y la identidad de género siguen siendo diferencias individuales que las organizaciones deben considerar para eliminar la discriminación y fomentar la diversidad.

Identidad cultural

Hemos visto que en ocasiones la gente se define a sí misma en términos de raza y origen étnico. Muchas personas también tienen una fuerte *identidad cultural*, es decir, un vínculo con la cultura del linaje familiar que perdura durante toda la vida, sin importar en qué parte del mundo viva el individuo. Las personas eligen su identidad cultural, y también deciden qué tanto cumplirán con las normas de esa cultura. Las normas culturales ejercen influencia en el centro de trabajo y, en ocasiones, ocasionan conflictos. Las organizaciones deben adaptarse.

Hace muchos años, cuando las sociedades eran menos móviles, era común que las prácticas laborales coincidieran con las normas de la identidad cultural de una persona. Los individuos buscaban empleo cerca del hogar familiar y las organizaciones establecían vacaciones, celebraciones, prácticas y tradiciones adecuadas para la mayoría de los trabajadores. Por lo general, no se esperaba que las organizaciones se ajustaran a las preferencias de cada individuo.

Gracias a la integración global y a los mercados laborales cambiantes, las compañías actuales hacen bien al tratar de entender y respetar las identidades culturales de sus empleados, tanto a nivel grupal como individual. Una compañía estadounidense que busca hacer negocios, por ejemplo, en América Latina, necesita entender que los empleados de esas culturas esperan largas vacaciones de verano. Es probable que la compañía que exija a sus trabajadores laborar durante esa época de descanso establecida culturalmente enfrente una resistencia significativa.

Si una organización busca ser sensible ante las identidades culturales de sus empleados, deberá tratar de ir más allá de ajustarse a sus grupos mayoritarios, e intentar establecer prácticas y normas con un enfoque lo más personalizado posible. A menudo, los gerentes pueden brindar la flexibilidad necesaria en el lugar de trabajo para cumplir las metas organizacionales y satisfacer las necesidades individuales.



Aptitudes

2-5

Demostrar la importancia de las capacidades intelectuales y físicas para el CO.

Contrario a lo que se nos enseñó en la escuela primaria, no todos los seres humanos nacen con las mismas aptitudes. Por ejemplo, sin importar lo motivado que usted se sienta, es poco probable que actúe como Jennifer Lawrence, que juegue baloncesto como LeBron James o que escriba como Stephen King. Desde luego, todas las personas tienen fortalezas y debilidades que las hacen relativamente superiores o inferiores a otros en el desempeño de ciertas tareas o actividades. Desde el punto de vista de la gerencia, el desafío consiste en entender las diferencias para aumentar así las probabilidades de que alguien realice bien su trabajo.

aptitud Capacidad de un individuo para realizar las distintas tareas de un puesto de trabajo.

capacidad intelectual Habilidad para realizar actividades mentales, como pensar, razonar y resolver problemas.

capacidad intelectual general (CIG)
Factor general de inteligencia, según lo sugieren las correlaciones positivas entre dimensiones específicas de la habilidad mental.



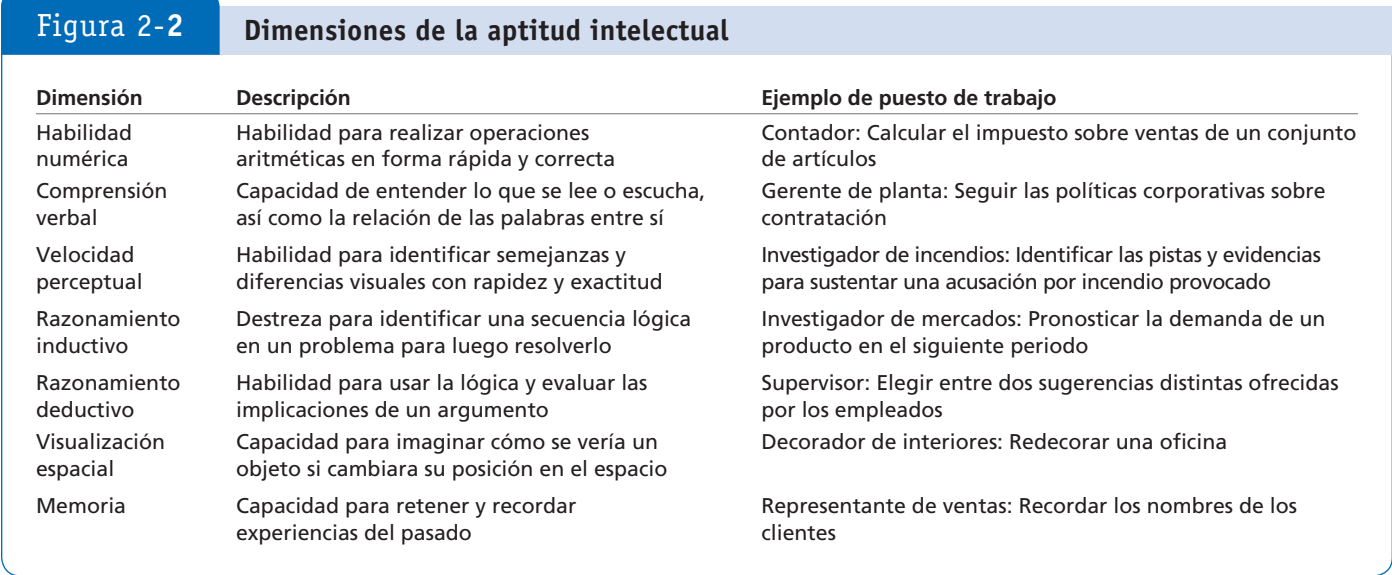
¿Qué significa *aptitud*? En el sentido en que lo usaremos, el término **aptitud** se refiere a la capacidad que tiene actualmente un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas de un puesto de trabajo. Las aptitudes generales de un individuo, en esencia, están constituidas por dos conjuntos de factores: intelectuales y físicos.

Capacidades intelectuales

Las **capacidades intelectuales** son las habilidades que se necesitan para desarrollar actividades mentales como pensar, razonar y resolver problemas. La gente de casi todas las sociedades asigna un valor sustancial a la inteligencia, y por buenas razones. Los individuos inteligentes, por lo general, ganan más dinero y alcanzan mayor nivel académico; también tienen más probabilidades de erigirse como líderes de grupos. Sin embargo, no es sencillo evaluar y medir las capacidades intelectuales, y las personas no siempre son capaces de valorar de manera correcta sus propias habilidades cognitivas.⁸⁵ Las pruebas del cociente intelectual (CI) están diseñadas para medir la habilidad mental general de un individuo; no obstante, el origen, los factores de influencia y la evaluación del cociente de inteligencia (CI) son polémicos,⁸⁶ al igual que los conocidos exámenes de admisión a la universidad, como el SAT y ACT en Estados Unidos, y otras pruebas de admisión para los posgrados en administración (GMAT), derecho (LSAT) y medicina (MGAT). Las empresas que diseñan esas pruebas no afirman que sus exámenes evalúen la inteligencia, pero los expertos saben que sí lo hacen.⁸⁷

Las siete dimensiones que se citan con más frecuencia como componentes de la inteligencia son habilidad numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, visualización espacial y memoria.⁸⁸ En la figura 2-2 se describen las dimensiones mencionadas.

Las dimensiones de la inteligencia se correlacionan de manera positiva, de modo que un individuo que obtiene una puntuación alta en comprensión verbal, por ejemplo, tiene mayores probabilidades de obtener también una puntuación alta en visualización espacial. Las correlaciones no son perfectas, lo cual significa que las personas tienen habilidades específicas que predicen resultados importantes relacionados con el trabajo, cuando se consideran de manera individual.⁸⁹ Sin embargo, son suficientemente altas para que los investigadores reconozcan también un factor general de inteligencia llamado **capacidad intelectual general (CIG)**. Las evidencias apoyan la idea de que las estructuras y medidas de las habilidades intelectuales son similares en las diferentes culturas. Así, una persona de Venezuela o de Sudán no posee un conjunto de destrezas intelectuales diferentes de las de un trabajador estadounidense o rumano. Existen algunas evidencias de que las puntuaciones de CI varían en cierto



grado en las diferentes culturas, pero las diferencias son mucho menores cuando se toman en cuenta variables educativas y económicas.⁹⁰

Los puestos de trabajo difieren en cuanto a las aptitudes intelectuales que demandan. Las investigaciones indican de forma consistente que existe una correspondencia entre las habilidades cognitivas y el desempeño de la tarea.⁹¹ En los puestos de trabajo donde las tareas son muy rutinarias y hay pocas o ninguna oportunidad para ejercer el criterio, no es necesario poseer un CI alto para lograr un buen desempeño. Sin embargo, ello no significa que individuos con CI elevado no puedan ejercer influencia en los puestos de trabajo que por tradición son menos complejos.

Quizá sorprenda que la prueba de inteligencia que se utiliza con más frecuencia para tomar decisiones de contratación se resuelva en tan sólo 12 minutos. Se trata de la Prueba de Aptitud Cognitiva de Wonderlic, que tiene diferentes formatos, cada uno con 50 preguntas y el mismo constructo general. Veamos algunos ejemplos:

- Si una cuerda se vende a \$0.10 por pie, ¿cuántos pies de cuerda se pueden comprar con \$0.60?
- Suponga que los dos primeros enunciados son verdaderos. El último es:
 1. Verdadero.
 2. Falso.
 3. No está seguro.
 - a) El joven juega béisbol.
 - b) Todos los jugadores de béisbol usan gorras.
 - c) El joven usa gorra.

El examen Wonderlic mide tanto la rapidez (casi nadie tiene tiempo de responder todas las preguntas) como la inteligencia (los reactivos son progresivamente más difíciles), de manera que la calificación promedio es muy baja, aproximadamente de 21/50. Y como ofrece información válida a bajo costo (entre \$5 y \$10 por candidato), muchas compañías lo usan para tomar decisiones de contratación, como los supermercados Publix, los sistemas de reclutamiento de personal Manpower, British Petroleum (BP) y los sistemas satelitales Dish.⁹² La mayoría de las empresas no han dejado de utilizar otras herramientas de contratación, como las solicitudes de empleo o las entrevistas. Más bien, han agregado la prueba Wonderlic por su capacidad para brindar datos válidos acerca de los niveles de inteligencia de un candidato.

Mientras la inteligencia es de gran ayuda para realizar bien un trabajo, no hace que la gente se sienta más feliz o más satisfecha con su vida laboral. ¿Por qué? Aunque los individuos inteligentes se desempeñen mejor y suelen tener puestos de trabajo más interesantes, también son más críticos para evaluar sus condiciones laborales. Así, las personas inteligentes se desempeñan mejor, pero también esperan más.⁹³

Aptitudes físicas

aptitud física Capacidad para realizar tareas que demandan vigor, destreza, fuerza y otras características similares.

Aunque la naturaleza cambiante del ámbito laboral sugiere que la capacidad intelectual es cada vez más importante para muchos puestos de trabajo, las **aptitudes físicas** también son útiles y continuarán siéndolo. Las investigaciones sobre cientos de puestos de trabajo han identificado nueve aptitudes físicas básicas que son necesarias para la ejecución de tareas físicas,⁹⁴ las cuales se describen en la figura 2-3. Cuando el grado en que un puesto de trabajo requiere cada una de las nueve aptitudes coincide con las habilidades del empleado que lo ocupa, es probable que el individuo logre un alto nivel de desempeño.

En resumen, las organizaciones están cada vez más conscientes de que una fuerza laboral con un nivel de productividad óptimo incluye todo tipo de individuos y no excluye de manera automática a ninguno con base en sus características personales. Los posibles beneficios de la diversidad son enormes para los gerentes progresistas. Por ejemplo, un programa piloto de la compañía de software SAP en Alemania, India e Irlanda descubrió que los empleados con autismo tienen un desempeño sobresaliente en tareas que requieren de gran precisión, como la localización de errores de software.⁹⁵ Desde luego, para integrar empleados diversos en una fuerza laboral con un nivel de productividad óptimo se requiere de una gran habilidad. En la siguiente sección analizaremos la manera de reunir los talentos de una fuerza laboral diversa.

Figura 2-3

Nueve aptitudes físicas básicas

Factores de fuerza

1. Fuerza dinámica	Capacidad para aplicar fuerza muscular en forma repetitiva o continua
2. Fuerza corporal	Capacidad para ejercer fuerza muscular empleando los músculos del tronco (sobre todo los del abdomen)
3. Fuerza estática	Destreza para aplicar la fuerza contra objetos externos
4. Fuerza explosiva	Habilidad para liberar la energía máxima en un acto explosivo o una serie de ellos

Factores de flexibilidad

5. Flexibilidad de estiramiento	Capacidad de mover los músculos del tronco y la espalda tan lejos como sea posible
6. Flexibilidad dinámica	Habilidad para hacer movimientos de flexión rápidos y repetidos

Otros factores

7. Coordinación corporal	Destreza para coordinar las acciones simultáneas de diferentes partes del cuerpo
8. Equilibrio	Habilidad para mantener el equilibrio a pesar de fuerzas que tiendan a romperlo
9. Resistencia	Habilidad para mantener un esfuerzo máximo durante un lapso de tiempo prolongado

2-6 Describir la manera en que las organizaciones administran la diversidad de manera efectiva.

administración de la diversidad

El proceso y los programas que utilizan los gerentes para fomentar la toma de conciencia y la sensibilidad hacia las necesidades y diferencias de los demás.

Implementación de estrategias para administrar la diversidad

Ya describimos varias diferencias entre las personas, y ahora estudiaremos la manera como un gerente puede y debe administrar estas diferencias. La **administración de la diversidad** crea conciencia y sensibilidad en los trabajadores ante las necesidades y diferencias de otros individuos. Esta definición resalta el hecho de que los programas sobre la diversidad están hechos para todos, y deben incluir a todos. Es mucho más probable que los programas sobre la diversidad tengan éxito si todos los trabajadores forman parte de ellos, que si consideran que tan sólo ayudan a ciertos grupos de empleados.

Atracción, selección, desarrollo y conservación de empleados diversos

Otro método que se utiliza para incrementar la diversidad de la fuerza de trabajo consiste en dirigir los mensajes de reclutamiento a grupos demográficos específicos que están representados de manera insuficiente en el ámbito laboral. Ello implica colocar anuncios en publicaciones dirigidas a grupos demográficos específicos; efectuar reclutamiento en universidades y en otras instituciones con grandes matrículas de minorías, así como lo hace Microsoft actualmente para alentar a las mujeres a participar en estudios de tecnología;⁹⁶ y asociarse con instituciones como la Society for Women Engineers o el National Minority Supplier Development Council.

Las investigaciones han demostrado que las mujeres y los miembros de grupos minoritarios se interesan más por los empleadores que hacen esfuerzos notables por resaltar su compromiso con la diversidad en sus materiales de reclutamiento. Los anuncios sobre diversidad que no muestran a mujeres, ni a individuos de grupos minoritarios, en puestos de liderazgo organizacional envían un mensaje negativo acerca del clima diverso de una empresa.⁹⁷ Desde luego, para demostrar sus intenciones, las organizaciones deben contar con personal diverso en sus puestos gerenciales.

En Nissan Motor Company de Japón, el desarrollo de los talentos de las mujeres es un imperativo estratégico de la diversidad. Atraída por el compromiso de la empresa por tratar con igualdad a las mujeres en el centro laboral y apoyar el desarrollo de sus carreras, Li Ning de China decidió unirse a la compañía después de graduarse de la Universidad de Tokio.

Fuentes: Franck Robichon/EPA/Newscom



Algunas compañías han trabajado activamente para reclutar a individuos de grupos con poca representación. Etsy, un minorista en línea, ofrece clases de ingeniería y becas a mujeres que quieren trabajar como codificadoras y, después, contrata a las mejores.⁹⁸ McKinsey & Co., Bain & Co., Boston Consulting Group y Goldman Sachs también han estado reclutando a mujeres que dejan la fuerza laboral para iniciar una familia, al ofrecerles programas de introducción gradual y otras prestaciones.⁹⁹

El proceso de selección es una de las principales situaciones donde se deben hacer los mayores esfuerzos hacia la diversidad. Los gerentes encargados de las contrataciones tienen que valorar la equidad y la objetividad al seleccionar a los empleados, y enfocarse en el potencial productivo de los nuevos trabajadores. Cuando los gerentes utilizan un protocolo bien definido para evaluar el talento de los candidatos, y la organización da prioridad claramente a las políticas antidiscriminatorias, las aptitudes toman mayor relevancia que las características demográficas en las decisiones de contratación.¹⁰⁰

Es probable que los individuos cuyas características demográficas difieren de las de sus compañeros de trabajo sientan un menor compromiso y quieran renunciar, pero un clima de diversidad positivo ayudaría a que los empleados permanezcan en la organización. Los empleadores tienen a su disposición muchos programas de capacitación para la diversidad, y los esfuerzos de investigación se están enfocando en identificar las iniciativas más eficaces. Parece que los mejores programas son incluyentes, tanto en su diseño como en su implementación.¹⁰¹ La meta debe ser un clima de diversidad positivo, ya que al parecer los trabajadores prefieren una organización que valora la diversidad.

La diversidad en los grupos

La mayoría de los escenarios laborales contemporáneos exigen una gran cantidad de trabajo en equipo. Cuando los individuos trabajan en equipo, necesitan establecer una forma común de determinar y lograr las principales tareas, así como de comunicarse entre sí con frecuencia. Si los trabajadores no tienen un sentimiento de pertenencia y de cohesión en sus grupos, es probable que todos los atributos del equipo se vean afectados negativamente.

En algunos casos, la diversidad de los rasgos socava el desempeño del grupo, mientras que en otras situaciones lo facilita.¹⁰² El hecho de que los equipos diversos u homogéneos sean más eficaces depende de las características de interés. La diversidad demográfica (género, raza y origen étnico) no facilita ni daña el desempeño de un equipo en general, aunque la diversidad racial en grupos gerenciales podría mejorar el desempeño organizacional en las condiciones adecuadas.¹⁰³

Por otro lado, los equipos formados por individuos que son muy inteligentes, escrupulosos y que están muy interesados en el trabajo de equipo suelen ser más eficaces. Así, es probable que la diversidad en estas variables no sea muy adecuada (no tiene sentido tratar de formar equipos que combinan individuos con poca inteligencia, poco escrupulosos y que no están interesados en el trabajo grupal). En otros casos, las diferencias pueden representar una fortaleza. Los grupos de individuos con diferentes tipos de pericia y educación son más eficaces que los grupos homogéneos. De manera similar, un equipo que está conformado por completo por individuos asertivos que quieren tomar el control, o cuyos miembros prefieren ser dirigidos por otros, será menos efectivo que el grupo que combina a líderes y seguidores.

Sin importar la composición del equipo, es posible aprovechar las diferencias para lograr un mejor desempeño. El factor más importante consiste en destacar las similitudes entre sus miembros.¹⁰⁴ Los gerentes que destacan metas y valores de orden superior en su estilo de liderazgo son más eficaces al dirigir equipos diversos.¹⁰⁵

Programas efectivos para la diversidad

Las organizaciones utilizan una variedad de programas para la diversidad en las políticas de reclutamiento y selección, así como en las prácticas de capacitación y desarrollo. Los programas integrales y efectivos que fomentan la diversidad en la fuerza laboral tienen tres componentes distintivos. En primer lugar, enseñan a los gerentes el marco legal para la igualdad de oportunidades en el empleo y fomentan un trato justo para todo el personal, sin importar sus características demográficas. En segundo lugar, enseñan a los gerentes la manera en que una fuerza laboral diversa es más capaz de servir a un mercado diverso de consumidores y clientes. En tercer lugar, fomentan prácticas de desarrollo laboral que destaquen las aptitudes y habilidades de todos los trabajadores, reconociendo que las diferencias en los puntos de vista pueden ser una forma valiosa para mejorar el desempeño general.¹⁰⁶

La mayoría de las reacciones negativas ante la discriminación en el empleo se basan en la idea de que un trato discriminatorio es injusto. Sin importar la raza o el género, las personas suelen estar a favor de los programas orientados hacia la diversidad, incluyendo los programas de acción afirmativa (PAA), para incrementar la repre-

Empleados de Grow Financial Credit Union en Tampa, Florida, disfrutaron de un programa referente al tema de las mujeres ejecutivas y sus carreras, impartido a la hora del almuerzo y patrocinado por el comité de diversidad de la compañía. Los programas de diversidad, que reflejan la mezcla diversa de empleados de Grow, fomentan las habilidades, las capacidades, el desempeño y el desarrollo personal de todos los trabajadores.

Fuentes: Cherie Diez/ZUMA Press/Newscom



sentación de los grupos minoritarios y garantizar que todos tengan las mismas oportunidades de demostrar sus aptitudes y habilidades.

Los líderes de las organizaciones deberían examinar a su fuerza laboral para determinar si algunos grupos de interés tienen una escasa representación. Si existen grupos de trabajadores que no están representados de manera proporcional en la alta gerencia, los gerentes tienen que buscar cualquier obstáculo oculto para avanzar; además, a menudo pueden mejorar sus prácticas de reclutamiento, lograr que sus sistemas de selección sean más transparentes y ofrecer capacitación a los trabajadores que no hayan tenido una exposición adecuada a ciertos materiales relacionados con la diversidad en el pasado. La organización también debería comunicar con claridad sus políticas a los trabajadores, para que logren comprender cómo y por qué se siguen ciertas prácticas. Las comunicaciones se deben enfocar, tanto como sea posible, en las aptitudes y en el desempeño laboral; el hecho de destacar que ciertos grupos necesitan más ayuda quizá resulte contraproducente.

Por último, las investigaciones indican que las organizaciones internacionales requieren un enfoque personalizado. Por ejemplo, un estudio de caso realizado por la compañía finlandesa multinacional TRANSCO reveló que es posible desarrollar una filosofía global consistente para la administración de la diversidad. Sin embargo, las diferencias en factores legales y culturales entre los países obligaron a la compañía a desarrollar políticas únicas que se ajustaran a los marcos cultural y legal de cada nación donde opera.¹⁰⁷



Resumen

En este capítulo se estudió la diversidad desde muchas perspectivas, y se dio atención especial a tres variables: las características biográficas, las aptitudes y los programas para la diversidad. La administración de la diversidad debe ser un compromiso continuo que alcance todos los niveles de la organización. Las políticas para mejorar el clima para la diversidad pueden ser eficaces, y es posible aprender a administrar la diversidad.

Implicaciones para los gerentes

- Conozca con detalles las políticas antidiscriminatorias de su organización, y transmítalas a todos los empleados.
- Evalúe y ponga a prueba sus creencias en relación con los estereotipos, para así aumentar su objetividad personal.
- Vea más allá de las características biográficas observables y tome en cuenta las capacidades individuales antes de tomar decisiones administrativas; permanezca abierto y anime a los trabajadores a revelar cualquier discapacidad oculta.
- Evalúe cabalmente los ajustes que necesitará una persona con discapacidad y, después, afine las características del puesto para adecuarlo a sus aptitudes.
- Trate de entender y respetar las características biográficas únicas de cada empleado; un método justo, pero individual, propicia el mejor desempeño.

Los programas de acción afirmativa han perdido su utilidad

PUNTO

Podría decirse que Sonia Sotomayor, de la Suprema Corte de Justicia de Estados Unidos, es la principal defensora de la acción afirmativa... en teoría. En un caso reciente que apoyaba la prohibición en Michigan de la acción afirmativa para las razas con representación insuficiente en las prácticas de admisión de las universidades estatales, la juez Sotomayor rechazó el uso del término y dijo que "acción afirmativa" tiene la connotación de "un trato preferencial intencional con base únicamente en la raza". Eso es verdad. Pero ¿acaso no se trata de eso?

Los programas de acción afirmativa (PAA) fueron necesarios para iniciar el proceso de inclusión de la diversidad en los centros de trabajo, pero eso ocurrió hace mucho tiempo. Esta práctica, ahora ilegal en Arizona, California, Florida, Michigan, Nebraska, New Hampshire, Oklahoma y Washington, aumenta el porcentaje de individuos de minorías, pero no crea un clima de diversidad positivo, por las siguientes razones:

- *La acción afirmativa disminuye los estándares para todos al cambiar los criterios de contratación con base en la experiencia, el nivel educativo y las capacidades, por cuotas basadas en el origen étnico u otros atributos no relacionados con el desempeño.* En consecuencia, los estándares de desempeño de la organización disminuyen efectivamente. Es probable que los grupos que no reciben ayuda en el marco de la iniciativa se muestren resentidos, y esto suele provocar discriminación en el centro laboral. Los individuos que reciben "ayuda" para ingresar a la organización también se ven afectados al ser percibidos como empleados con pocas habilidades personales ("No sé si hubiera logrado ingresar a esta empresa si no fuera por el PAA") y por la amenaza del estereotipo ("Temo que los demás no me consideren tan competente debido a que ingresé a la empresa gracias al PAA").
- *Las investigaciones indican que los PAA no ayudan a las minorías a lograr mayor escolaridad.* De hecho, un estudio a gran escala demostró que los estudiantes de derecho de grupos minoritarios, que asistían a escuelas que se ajustaban mejor a sus puntuaciones en la prueba LSAT, tenían un desempeño superior en comparación con los estudiantes inscritos en escuelas que estaban por encima de su nivel de puntuación, y las cuales estarían fuera de su alcance de no ser por la acción afirmativa.
- *Algunos de los PAA implementados en el mundo han originado disputas.* Por ejemplo, Sri Lanka ha sufrido guerras civiles en parte debido a la acción afirmativa, que polarizó aún más a los tamiles y a los cingaleses. En África, el sistema de cuotas diseñado para ayudar a la población negra creó un clima de privilegio racial y de marginación de los indios. De hecho, la mayoría de los países han sufrido problemas debido a las políticas de acción afirmativa.

La acción afirmativa perdió su utilidad para alentar la diversidad y es tiempo de fomentar la verdadera igualdad enfocándose en los logros basados en los méritos.

CONTRAPUNTO

La acción afirmativa fue creada para garantizar la igualdad, y sigue siendo necesaria en la actualidad. Cuando Estados Unidos estaba considerando el problema de las minorías negras en 1965, el presidente Lyndon B. Johnson reconoció lo siguiente: "Uno no se dirige a una persona que, durante años, ha estado encadenada y la libera para llevarla a la línea de salida de una carrera diciéndole 'Eres libre de competir contra todos los demás', para luego marcharse creyendo que uno ha sido completamente justo". El doctor Martin Luther consideró que, mientras haya personas en situación de desventaja, es necesario tomar medidas proactivas para crear igualdad de oportunidades. Por lo tanto, debemos preguntarnos lo siguiente: ¿A los grupos minoritarios les va tan bien como los grupos mayoritarios en Estados Unidos? No, no hay nada que así lo indique.

Sudáfrica cuenta con acción afirmativa para los negros a través de la Ley de Igualdad en el Empleo. China tiene "políticas preferenciales" que exigen que tanto los miembros de las minorías étnicas como las mujeres sean postulados para altos puestos gubernamentales. En Israel rige una política de acción afirmativa basada en las clases para promover a las mujeres, los árabes, los negros y los individuos con discapacidad. India cuenta con una política de reservación, que es una forma de acción afirmativa para las castas que tienen una representación insuficiente. Sri Lanka tiene la política de acción afirmativa de estandarización para ayudar a los individuos que viven en áreas con bajas tasas de escolaridad. La nueva política económica de Malasia ofrece ventajas al grupo mayoritario de los malayos, los cuales tienen los menores ingresos. Brasil, Finlandia, Francia, Nueva Zelanda y Rumania cuentan con PAA en el ámbito de la educación. Las leyes fundamentales de Alemania utilizan programas de acción afirmativa para las mujeres y los individuos minusválidos. Rusia estableció cuotas de inclusión para las mujeres y las minorías étnicas. La Ley de Equidad en el Empleo de Canadá ofrece acción afirmativa para las mujeres, los discapacitados, los pueblos autóctonos y las minorías visibles.

A decir verdad, la justicia está en el ojo del propio observador. La acción afirmativa ofrece oportunidades, pero queda en manos del individuo cumplir con las expectativas de las escuelas o de los empleadores. Como escribió la bloguera Berneta Haynes: "No me avergüenza admitir que no estoy segura de que, sin la acción afirmativa, hubiera logrado estar en el punto de la carrera de derecho en el que me encuentro ahora. Siendo una mujer afroestadounidense de una familia pobre, no tengo duda de que la acción afirmativa me ayudó a ir a la universidad, obtener un título e ingresar a la escuela de derecho".

En caso de que se modificara cualquier aspecto de la acción afirmativa, se debería ampliar el programa hasta que los logros de los grupos desprotegidos igualen por completo los de los grupos que han sido privilegiados desde hace mucho tiempo.

REPASO DEL CAPÍTULO

PREGUNTAS DE REPASO

2-1 ¿Cuáles son las dos formas principales de diversidad en la fuerza laboral?

2-2 ¿De qué manera la discriminación en el centro de trabajo menoscaba la eficacia organizacional?

2-3 ¿Por qué las características biográficas fundamentales son relevantes para el CO?

2-4 ¿De qué manera influyen otras características distintivas en el CO?

2-5 ¿Cuáles son los aspectos relevantes de la capacidad intelectual y la habilidad física para el comportamiento organizacional?

2-6 ¿Cómo administran las organizaciones la diversidad de manera efectiva?

EJERCICIO Diferencias

De manera aleatoria, el profesor dividirá la clase en equipos de cuatro estudiantes. Es importante que la organización en equipos se determine verdaderamente al azar y no por la disposición de los asientos, la amistad o la preferencia. Sin comentar al respecto, cada miembro del equipo responderá primero la siguiente pregunta en una hoja de papel:

2-7. ¿Qué tan diverso es tu equipo en una escala de 1 a 10, donde 1 = muy diferente y 10 = muy similar?

Los estudiantes guardarán la hoja de papel y cada uno comparará con el equipo sus respuestas a las siguientes preguntas:

- *Cuando era niño, ¿qué juegos o con qué juguetes preferías jugar?*
- *¿Cuál consideras que sea tu valor más sagrado (y por qué)?*
- *¿Te consideras una persona espiritual?*
- *Habla un poco acerca de tu familia.*
- *¿Cuál es tu lugar favorito en el mundo y por qué?*

Después, cada miembro del equipo responderá la siguiente pregunta en una hoja de papel:

2-8. ¿Qué tan diverso es tu equipo en una escala de 1 a 10, donde 1 = muy diferente y 10 = muy similar?

Después de que los equipos calculen su puntuación promedio antes y después de haber respondido y comentado las preguntas, compartirán con la clase la diferencia entre sus promedios y responderán las siguientes preguntas:

2-9. ¿Su calificación personal aumentó después de la sesión donde se compartieron las respuestas? ¿La puntuación promedio de su equipo aumentó después de esta sesión?

2-10. ¿Crees que si hubieran tenido más tiempo para comentar, la calificación promedio de su equipo habría aumentado?

2-11. Según tus observaciones, ¿qué papel tienen la diversidad de nivel superficial y la diversidad de nivel profundo en la aceptación de las diferencias individuales por parte de un grupo?

DILEMA ÉTICO Más mujeres para el consejo

Decir que las mujeres no están suficientemente representadas en los consejos de directores es insuficiente. En la Unión Europea (UE), sólo 9.7 por ciento de los directivos de las 300 empresas más grandes son mujeres. En las 100 compañías más grandes de Gran Bretaña, las mujeres obtienen únicamente el 34 por ciento de las nominaciones al consejo directivo. En Estados Unidos, sólo el 16 por ciento de los miembros del consejo en las 500

empresas de la lista de Fortune son mujeres. En China e India la cifra se reduce casi a la mitad.

Como respuesta a esa representación insuficiente, muchos países han aprobado leyes y directrices. Noruega fue el primer país en exigir que los consejos directivos cuenten con al menos 40 por ciento de mujeres en todas las empresas que cotizan en la bolsa y en 450 sociedades de responsabilidad

limitada. A partir de 2016, España también obliga a que los consejos incluyan 40 por ciento de mujeres y, a partir de 2017, Francia requerirá el mismo porcentaje en los consejos corporativos de una lista de empresas. Bélgica, Países Bajos, Islandia e Italia cuentan con “cuotas femeninas” similares, y Suecia ha recomendado una representación de 50 por ciento.

Preguntas

- 2-12.** Considerando que las mujeres participan en la fuerza laboral casi en la misma proporción que los hombres,

¿por qué cree que ocupan menos puestos en los consejos directivos?

- 2-13.** ¿Está de acuerdo con las cuotas establecidas en muchos países? ¿Por qué?
- 2-14.** Más allá de los recursos legales, ¿qué cree usted que se podría hacer para aumentar la representación de las mujeres en los consejos directivos?

Fuentes: J. Galbreath, “Are There Gender-Related Influences on Corporate Sustainability? A Study of Women on Boards of Directors”, *Journal of Management & Organization* 17, núm. 1 (2011): 17-38; L. Turner y A. Suflas, “Global Diversity—One Program Won’t Fit All”, *HR Magazine*, mayo de 2014, 59-61; y J. S. Lublin, “‘Pink Quotas’ Alter Europe’s Boards”, *The Wall Street Journal*, 12 de septiembre de 2012, B8.

CASO 1 Predicar con el ejemplo

¿Le gustaría trabajar para Google? De cierta manera, ¿a quién no le gustaría? La soleada California, instalaciones fabulosas, alimentos orgánicos gratuitos, privilegios en abundancia... ¡ah!, y un trabajo desafiante con algunas de las mentes más brillantes en la industria. Sin lugar a dudas, Google tiene gran prestigio y es un símbolo de modernización.

¿Google desea que usted trabaje con ellos? Ah, ésa es la pregunta. Eric Schmidt, ex director general de Google, y Jonathan Rosenberg, ex gerente de producto de esta empresa, afirman que Google busca cierto tipo de persona: un individuo “con inteligencia creativa”. Indican que las personas con inteligencia creativa son “una nueva especie” y el ingrediente secreto del éxito de Google.

¿Usted se considera alguien con inteligencia creativa? ¿Es usted una persona impaciente, extrovertida y arriesgada que se aburre con facilidad? ¿Cambia de trabajo con frecuencia? ¿Es intelectualmente flexible? ¿Tiene conocimientos de procedimientos técnicos y de negocios y también creatividad? ¿Piensa de manera analítica? Según Schmidt y Rosenberg, si respondió afirmativamente a esas preguntas, usted tiene una inteligencia creativa. Como se habrá dado cuenta, ser una inteligencia creativa no es algo totalmente positivo. Sin embargo, le permitiría ser contratado por Google.

Una última pregunta: ¿es hombre o mujer? Es probable que Google sea un símbolo de la modernización del *centro* laboral, pero no así de la *fuerza* laboral. La fuerza laboral de Google, con 48,600 elementos, es un mundo casi masculino: un total de 70 por ciento de hombres. En la parte técnica, 83 por ciento de los puestos de ingeniería están ocupados por varones. En el área administrativa, 79 por ciento de los gerentes son hombres. A nivel ejecutivo, únicamente tres de los 36 ejecutivos de la empresa son mujeres.

Los funcionarios de Google reconocen estar conscientes de la falta de diversidad, pero afirman que sus iniciativas sobre diversidad han fracasado. Sin embargo, otros informan que los comentarios sexistas están fuera de control y que existe una atmósfera

de fraternidad masculina. De hecho, en una presentación de toda la empresa, un entrevistador bromeó de forma ofensiva a un hombre y una mujer que compartían una oficina al preguntarles: “¿Quién de ustedes lava los platos?”.

Por fortuna, Google ya puso a sus inteligencias creativas a trabajar con la finalidad de modificar sus ideas acerca de la diversidad. Con la ayuda de investigaciones en psicología social, la empresa capacitó a todos sus empleados para conocer el sesgo del inconsciente (las tendencias reflexivas que conducen a desarrollar prejuicios hacia el propio grupo), y así forzarlos a considerar sus ideas racistas y sexistas. Hasta ahora, parece que la capacitación ha logrado una mayor diferencia que las iniciativas anteriores, aunque la empresa aún tiene mucho camino que recorrer. Lazlo Bock, el principal ejecutivo de recursos humanos de Google, comentó: “De manera repentina, uno deja de ser completamente inconsciente para pensar ‘¡Dios mío, ocurre en todas partes!’”.

Los críticos dudan que alguna vez Google y otras grandes empresas de tecnología tengan en su personal una proporción de mujeres equivalente a la que representan en la población general, aunque las investigaciones continúan indicando que los hombres y las mujeres son empleados muy similares. Una vez que Google tenga mayor diversidad que en la actualidad, quizás sus ejecutivos puedan comenzar a resolver las diferencias en los salarios: un estudio reciente de Harvard indicó que las mujeres expertas en computación reciben 89 por ciento del salario que reciben los hombres por realizar el mismo trabajo.

Preguntas

- 2-15.** ¿Este artículo cambió la percepción que usted tenía acerca de Google como empleador? ¿De qué manera?
- 2-16.** ¿Por qué cree que los hombres de Google continúan contratando principalmente a candidatos masculinos?
- 2-17.** Si usted trabajara en Google, ¿haría algo para resolver los problemas de diversidad? ¿Qué trataría de hacer?

Fuentes: S. S. Goldenberg, “Exposing Hidden Bias at Google”, *The New York Times*, 25 de septiembre de 2014, B1, B9; S. Lohr, “The Google Formula for Success”, *The New York Times*, 29 de septiembre de 2014, B8; N. Wingfield, “Microsoft Chief Backpedals on Women’s Pay”, *The New York Times*, 10 de octubre de 2014, B7-B8; y E. Zell, Z. Krizan y S. R. Teeter, “Evaluating Gender Similarities and Differences Using Metasynthesis”, *American Psychologist* 70 (2015): 10-20.

CASO 2 La carrera permanente

Durante el siglo pasado, la edad promedio de la fuerza laboral aumentó gracias a que la ciencia médica continuó incrementando la longevidad y la vitalidad. Como se mencionó en este capítulo, muchas personas continuarán trabajando después de las edades de jubilación establecidas previamente, y el segmento de empleados con mayor crecimiento son los adultos mayores de 55 años.

Por desgracia, los trabajadores mayores enfrentan diversas actitudes discriminatorias en el centro laboral. Un grupo de investigadores revisó más de 100 publicaciones sobre la discriminación por edad, con la intención de determinar qué tipos de estereotipos eran los más comunes en los estudios. Los investigadores encontraron que los estereotipos infieren que los trabajadores mayores tienen un menor desempeño. Sin embargo, los estudios indican que no es así, y las organizaciones están descubriendo los beneficios de este grupo de trabajadores necesario.

Dale Sweere, director de recursos humanos de la compañía de ingeniería Stanley Consultants, es uno de los cada vez más numerosos profesionales administrativos que recluta de manera activa a gente mayor para integrar la plantilla laboral. Sweere señala que los adultos mayores “trabajan con más energía y se adaptan bien a la organización”. También aportan un nivel de habilidad más alto al trabajo gracias a sus años de experiencia, recuerdan la historia de una industria y conocen a los clientes de mayor edad.

Mencione eso a un adulto mayor que esté desempleado. Según Cornelia Gamlem, presidente de la empresa de consultoría GEMS Group Ltd., desde hace mucho tiempo los contratistas gubernamentales, las compañías financieras y los consultores han buscado trabajadores mayores, y la propia compañía GEMS los contrata activamente. Sin embargo, el U.S. Bureau of Labor Statistics informa que un individuo mayor de 55 años desempleado tarda, en promedio, 56 semanas en conseguir trabajo, a diferencia del resto de la gente desempleada que tarda 38 semanas.

Considere la carrera permanente, es decir, quienes no desean jubilarse. Un número cada vez mayor de trabajadores mayores que no encuentran puestos satisfactorios, deciden olvidarse de los roles tradicionales. Después de desarrollar largas carreras en la fuerza laboral, muchos de ellos están eligiendo empleos flexi-

bles, en casa, como puestos de servicio al cliente. Por ejemplo, después de que su larga carrera terminó, Olga Howard, de 71 años, aceptó trabajar de 25 a 30 horas por semana como contratista independiente para Arise Virtual Solutions, resolviendo dudas para una compañía de software financiero. Otros están iniciando nuevos negocios. Chris Farrell, autor de *Unretirement*, dijo que “más que cualquier otro grupo de edad, los adultos mayores están poniendo en marcha empresas nuevas”. Otros ingresan a organizaciones sin fines de lucro, que generalmente pagan menores salarios, pero que tienen una misión firme. “Ellos necesitan el dinero y un buen propósito”, comentó el director general de Encore.org, Marc Freedman. Incluso otros realizan estudios adicionales, como los “empresarios plateados” de Japón que se han beneficiado de los créditos fiscales que ofrece ese país para capacitar a los adultos mayores.

Los individuos que inician una segunda carrera a menudo informan sentirse muy satisfechos. Sin embargo, la pérdida de trabajadores que tienen largas carreras no es deseable. “En esta economía basada en el conocimiento, la conservación de los trabajadores mayores da a los empleadores una ventaja competitiva al permitirles seguir aprovechando una generación de conocimiento y habilidad”, afirma Mark Schmit, director ejecutivo de la Society for Human Resource Management (SHRM) Foundation. “Se requerirá de empleadores y profesionales de recursos humanos con nuevas ideas para reclutarlos y retenerlos. De otra manera, el activo más importante de las organizaciones se irá para no volver”.

Preguntas

- 2-18. ¿Qué cambios podrían ocurrir en las relaciones laborales a medida que la población envejezca?
- 2-19. ¿Cree que la creciente diversidad de edades planteará nuevos desafíos a los gerentes? ¿Qué tipos de desafíos serán los más profundos?
- 2-20. ¿Qué pueden hacer las organizaciones para manejar las diferencias relacionadas con la discriminación por edad en el centro de trabajo? ¿De qué manera podrían ayudar los empleados mayores?

Fuentes: N. Eberstadt y M. W. Hodin, “America Needs to Rethink ‘Retirement’”, *The Wall Street Journal*, 11 de marzo de 2014, A15; S. Giegerich, “Older Job-Seekers Must Take Charge, Adapt”, *Chicago Tribune*, 10 de septiembre de 2012, 2-3; R. J. Grossman, “Encore!”, *HR Magazine*, julio de 2014, 27-31; T. Lytle, “Benefits for Older Workers”, *HR Magazine*, marzo de 2012, 53-58; G. Norman, “Second Acts After 65”, *The Wall Street Journal*, 24 de septiembre de 2014, A13; D. Stipp, “The Anti-Aging Revolution”, *Fortune*, 14 de junio de 2010, 124-30; R. A. Posthuma y M. A. Campion, “Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions”, *Journal of Management* 35 (2009): 158-88; y P. Sullivan, “Older, They Turn a Phone Into a Job”, *The New York Times*, 25 de marzo de 2014, F3.

NOTAS

- ¹ M. Toossi, "A Century of Change: The U.S. Labor Force, 1950-2050", *Bureau of Labor Statistics*, mayo de 2002, www.bls.gov/opub/2002/05/art2full.pdf.
- ² U.S. Census Bureau, DataFerrett, *Current Population Survey*, 24 de diciembre de 2014; S. Ricker, "The Changing Face of U.S. Jobs", Career-BUILDER, 26 de marzo de 2015, www.thehiring.site.careerbuilder.com/2015/03/26/9-findings-diversity-americas-workforce.
- ³ L. Colley, "Not Codgers in Cardigans! Female Workforce Participation and Ageing Public Services", *Gender Work and Organization*, 13 de mayo de 2013, 327-48; y M. DiNatale and S. Boraas, "The Labor Force Experience of Women from Generation X", *Monthly Labor Review*, marzo de 2002, 1-15.
- ⁴ W. H. Frey, *Diversity Explosion* (Washington, DC: Brookings Institution Press, 2014).
- ⁵ M. Toossi, "Labor Force Projections to 2020: A More Slowly Growing Workforce", *Bureau of Labor Statistics*, enero de 2012, www.bls.gov/opub/mlr/2012/01/art3full.pdf.
- ⁶ C. T. Kulik, "Spotlight on the Context: How a Stereotype Threat Framework Might Help Organizations to Attract and Retain Older Workers", *Industrial and Organizational Psychology* 7, núm. 3 (2014): 456-61.
- ⁷ A. H. Eagly y J. L. Chin, "Are Memberships in Race, Ethnicity and Gender Categories Merely Surface Characteristics?", *American Psychologist* 65 (2010): 934-35.
- ⁸ W. J. Casper, J. H. Wayne y J. G. Manegold, "Who Will We Recruit? Targeting Deep and Surface-Level Diversity with Human Resource Policy Advertising", *Human Resource Management* 52, núm. 3 (2013): 311-32.
- ⁹ C. T. Kulik, "Spotlight on the Context: How a Stereotype Framework Might Help Organizations to Attract and Retain Older Workers".
- ¹⁰ R. Melloy y S. Liu, "Nontraditional Employment History: A Less Obvious Source of Stereotype Threat", *Industrial and Organizational Psychology* 7, núm. 3 (2014): 461-66.
- ¹¹ E. J. Kenny y R. B. Briner, "Stereotype Threat and Minority Ethnic Employees: What Should Our Research Priorities Be?", *Industrial and Organizational Psychology* 7, núm. 3 (2014): 425-29.
- ¹² C. T. Kulik, "Spotlight on the Context: How a Stereotype Framework Might Help Organizations to Attract and Retain Older Workers".
- ¹³ J. H. Carlson y J. D. Seacat, "Multiple Threat: Overweight/Obese Women in the Workforce", y B. J. Casad y S. M. Merritt, "The Importance of Stereotype Threat Mechanisms in Workplace Outcomes", *Industrial and Organizational Psychology* 7, núm. 3 (2014): 413-18.
- ¹⁴ G. Czukur y M. Bayazit, "Casting a Wide Net? Performance Deficit, Priming, and Subjective Performance Evaluation in Organizational Stereotype Threat Research", *Industrial and Organizational Psychology* 7, núm. 3 (2014): 409-12; K. S. Jones y N. C. Carpenter, "Toward a Sociocultural Psychological Approach to Examining Stereotype Threat in the Workplace", *Industrial and Organizational Psychology* 7, núm. 3 (2014): 429-32; y C. T. Kulik, "Spotlight on the Context: How a Stereotype Threat Framework Might Help Organizations to Attract and Retain Older Workers".
- ¹⁵ L. M. Cortina, "Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations", *Academy of Management Review* 33, núm. 1 (2008): 55-75; y C. M. Harold y B. C. Holtz, "The Effects of Passive Leadership on Workplace Incivility", *Journal of organizational Behavior*, enero de 2015, 16-38.
- ¹⁶ J. P. Jamieson, K. Koslov, M. K. Nock y W. B. Mendes, "Experiencing Discrimination Increases Risk Taking", *Psychological Science* 24, núm. 2 (2012): 131-39.
- ¹⁷ C. T. Kulik, S. Ryan, S. Harper y G. George, "Aging Populations and Management", *Academy of Management Journal* 57, núm. 4 (2014): 929-35.
- ¹⁸ T. Lytle, "Benefits for Older Workers", *HR Magazine*, marzo de 2012, 53-58.
- ¹⁹ A. Tergesen, "Why Everything You Know about Aging is Probably Wrong", *The Wall Street Journal*, 1 de diciembre de 2014, B1-B2.
- ²⁰ L. Turner y A. Sufas, "Global Diversity—One Program Won't Fit All", *HR Magazine*, mayo de 2014, 59-61.
- ²¹ L. Weber, "Americans Rip Up Retirement Plans", *The Wall Street Journal*, 31 de enero de 2013, <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323926104578276241741448064.html>.
- ²² M. Chand y R. L. Tung, "The Aging of the World's Population and Its Effects on Global Business", *Academy of Management Perspectives* 28, núm. 4 (2014): 409-29.
- ²³ S. Shellenbarger, "Work & Family Mailbox", *The Wall Street Journal*, 29 de enero de 2014, D2.
- ²⁴ N. E. Wolfson, T. M. Cavanaugh y K. Kraiger, "Older Adults and Technology-Based Instruction: Optimizing Learning Outcomes and Transfer", *Academy of Management Learning and Education* 13, núm. 1 (2014): 26-44.
- ²⁵ T. W. H. Ng y D. C. Feldman, "Re-examining the Relationship between Age and Voluntary Turnover", *Journal of Vocational Behavior* 74 (2009): 283-94.
- ²⁶ T. W. H. Ng and D. C. Feldman, "The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 93 (2008): 392-423.
- ²⁷ T. W. H. Ng y D. C. Feldman, "Evaluating Six Common Stereotypes about Older Workers with Meta-Analytical Data", *Personnel Psychology* 65 (2012): 821-58.
- ²⁸ A. Tergesen, "Why Everything You Know about Aging Is Probably Wrong".
- ²⁹ Ibid.
- ³⁰ Ibid.
- ³¹ Ibid.
- ³² T. W. H. Ng y D. C. Feldman, "The Relationship of Age with Job Attitudes: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology* 53 (2010): 677-718.
- ³³ E. Zell, Z. Krizan y S. R. Teeter, "Evaluating Gender similarities and Differences Using Metasynthesis", *American Psychologist* 70, núm. 1 (2015): 10-20.
- ³⁴ J. B. Allendorfer *et al.*, "Females and Males Are Highly Similar in Language Performance and Cortical Activation Patterns During Verb Generation", *Cortex* 4, núm. 9 (2012): 1218-33; y A. Ardilla, M. Rosselli, E. Matute y O. Inozemtseva, "Gender Differences in Cognitive Development", *Developmental Psychology* 47, núm. 4 (2011): 984-90.
- ³⁵ P. L. Roth, K. L. Purvis y P. Bobko, "A Meta-Analysis of Gender Group Differences for Measures of Job Performance in Field Studies", *Journal of Management*, marzo de 2012, 719-39.
- ³⁶ S. C. Paustian-Underdahl, L. S. Walker y D. J. Woehr, "Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 6 (2014): 1129-45.
- ³⁷ R. E. Silverman, "Study Suggests Fix for Gender Bias on the Job", *The Wall Street Journal*, 9 de enero de 2013, D4.
- ³⁸ A. J. Koch, S. D. D'Mello y P. R. Sackett, "A Meta-Analysis of Gender Stereotypes and Bias

in Experimental Simulations of Employment Decision Making", *Journal of Applied Psychology* 100, núm. 1 (2015): 128-61.

³⁹ E. B. King *et al.*, "Benevolent Sexism at Work: Gender Differences in the Distribution of Challenging Developmental Experiences", *Journal of Management*, noviembre de 2012, 1835-66.

⁴⁰ L. Gartzia, M. K. Ryan, N. Balluerka y A. Aritzeta, "Think Crisis-Think Female: Further Evidence", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 21, núm. 4 (2014): 603-28.

⁴¹ P. Wechsler, "58 women CFOs in the Fortune 500: Is this progress?", *Fortune*, 24 de febrero de 2015, <http://fortune.com/2015/02/24/58-women-cfos-in-the-fortune-500-is-this-progress/>.

⁴² A. Damast, "She Works Hard for Less Money", *Bloomberg Businessweek*, 24 de diciembre de 2012, 6 de enero de 2013, 31-32.

⁴³ B. Casselman, "Male Nurses Earn More", *The Wall Street Journal*, 26 de febrero de 2013, A2.

⁴⁴ M. A. Belliveau, "Engendering Inequity? How Social Accounts Create vs. Merely Explain Unfavorable Pay Outcomes for Women", *Organization Science*, julio-agosto de 2012, 1154-74.

⁴⁵ A. J. C. Cuddy, "Increasingly, Juries are Taking the Side of Women Who Face Workplace Discrimination", *Harvard Business Review*, septiembre de 2012, 95-100.

⁴⁶ J. M. Hoobler, G. Lemmon y S. J. Wayne, "Women's Managerial Aspirations: An Organizational Development Perspective", *Journal of Management* 40, núm. 3 (2014): 703-30.

⁴⁷ J. I. Hancock, D. G. Allen, F. A. Bosco, K. R. McDaniel y C. A. Pierce, "Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance", *Journal of Management*, marzo de 2013, 573-603.

⁴⁸ L. Turner y A. Sufas, "Global Diversity—One Program Won't Fit All".

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ G. N. Powell y D. A. Butterfield, "Exploring the Influence of Decision Makers' Race and Gender on Actual Promotions to Top Management", *Personnel Psychology* 55, núm. 2 (2002): 397-428.

⁵¹ T. Vega, "With Diversity Still Lacking, Industry Focuses on Retention", *The New York Times*, 4 de septiembre de 2012, B3.

⁵² D. R. Avery, P. F. McKay y D. C. Wilson, "What Are the Odds? How Demographic Similarity Affects the Prevalence of Perceived Employment

Discrimination", *Journal of Applied Psychology* 93 (2008): 235-49.

⁵³ J. M. Sacco, C. R. Scheu, A. M. Ryan y N. Schmitt, "An Investigation of Race and Sex Similarity Effects in Interviews: A Multilevel Approach to Relational Demography", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 5 (2003): 852-65; y P. F. McKay y M. A. McDaniel, "A Reexamination of Black-White Mean Differences in Work Performance: More Data, More Moderators", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 3 (2006): 538-54.

⁵⁴ S. Mullainathan, "The Measuring Sticks of Racial Bias", *The New York Times*, 4 de enero de 2015, 6.

⁵⁵ B. R. Ragins, J. A. Gonzalez, K. Ehrhardt y R. Singh, "Crossing the Threshold: The Spillover of Community Racial Diversity and Diversity Climate to the Workplace", *Personnel Psychology* 65 (2012): 755-87.

⁵⁶ P. F. McKay, D. R. Avery y M. A. Morris, "Mean Racial-Ethnic Differences in Employee Sales Performance: The Moderating Role of Diversity Climate", *Personnel Psychology* 67, núm. 2 (2008): 349-74.

⁵⁷ D. R. Avery, J. A. Richeson, M. R. Hebl y N. Ambady, "It Does Not Have to Be Uncomfortable: The Role of Behavioral Scripts in Black-White Interracial Interactions", *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 1382-93.

⁵⁸ L. Turner y A. Sufas, "Global Diversity—One Program Won't Fit All".

⁵⁹ Información acerca de la Ley sobre los Estadounidenses con Discapacidad puede encontrarse en su sitio web en www.ada.gov, consultado el 28 de julio de 2015.

⁶⁰ S. G. Goldberg, M. B. Killeen y B. O'Day, "The Disclosure Conundrum: How People with Psychiatric Disabilities Navigate Employment", *Psychology, Public Policy, and Law* 11, núm. 3 (2005): 463-500; y M. L. Ellison, Z. Russinova, K. L. MacDonald-Wilson y A. Lyass, "Patterns and Correlates of Workplace Disclosure among Professionals and Managers with Psychiatric Conditions", *Journal of Vocational Rehabilitation* 18, núm. 1 (2003): 3-13.

⁶¹ B. S. Bell y K. J. Klein, "Effect of Disability, Gender, and Job Level on Ratings of Job Applicants", *Rehabilitation Psychology* 46, núm. 3 (2001): 229-46; y E. Louvet, "Social Judgment Toward Job Applicants with Disabilities: Perception of Personal Qualities and Competences", *Rehabilitation Psychology* 52, núm. 3 (2007): 297-303.

⁶² L. R. Ren, R. L. Paetzold y A. Colella, "A Meta-Analysis of Experimental Studies on the Effects of Disability on Human Resource Judgments", *Human Resource Management Review* 18, núm. 3 (2008): 191-203.

⁶³ S. Almond y A. Healey, "Mental Health and Absence from Work: New Evidence from the UK Quarterly Labour Force Survey", *Work, Employment, and Society* 17, núm. 4 (2003): 731-42.

⁶⁴ P. T. J. H. Nelissen, K. Vornholt, G. M. C. Van Ruitenbeek, U. R. Hulsheger y S. Uitdewilligen, "Disclosure or Nondisclosure—Is This the Question?", *Industrial and Organizational Psychology* 7 (2014): 231-35.

⁶⁵ A. M. Santuzzi, P. R. Waltz y L. M. Finkelstein, "Invisible Disabilities: Unique Challenges for Employees and Organizations", *Industrial and Organizational Psychology* 7 (2014): 204-19.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ R. A. Schriber, R. W. Robins y M. Solomon, "Personality and Self-Insight in Individuals with Autism Spectrum Disorder", *Journal of Personality and Social Psychology* 106, núm. 1 (2014): 112-30.

⁶⁸ C. L. Nittrouer, R. C. E. Trump, K. R. O'Brien y M. Hebl, "Stand Up and Be Counted: In the Long Run, Disclosing Helps All", *Industrial and Organizational Psychology* 7 (2014): 235-41.

⁶⁹ T. W. H. Ng y D. C. Feldman, "Organizational Tenure and Job Performance", *Journal of Management* 36 (2010): 1220-50.

⁷⁰ L. Turner y A. Sufas, "Global Diversity—One Program Won't Fit All".

⁷¹ T. Audi, "A New Mosque Rises in Anchorage", *The Wall Street Journal*, 15 de agosto de 2014, A5.

⁷² E. B. King y A. S. Ahmad, "An Experimental Field Study of Interpersonal Discrimination Toward Muslim Job Applicants", *Personnel Psychology* 63 (2010): 881-906.

⁷³ A. Liptak, "In a Case of Religious Dress, Justices Explore the Obligations of Employers", *The New York Times* (25 de febrero de 2015), <http://www.nytimes.com/2015/02/26/us/in-a-case-of-religious-dress-justices-explore-the-obligations-of-employers.html?ref=topics&r=2>.

⁷⁴ A. Tilcsik, "Pride and Prejudice: Employment Discrimination against Openly Gay Men in the United States", *American Journal of Sociology* 117 (2011): 586-626.

⁷⁵ J. Browne, "What One CEO Learned by Being Outed", *The Wall Street Journal*, 7-8 de junio de 2014, C3.

- ⁷⁶ "Facts about Discrimination in Federal Government Employment Based on Marital Status, Political Affiliation, Status as a Parent, Sexual Orientation, or Transgender (Gender Identity) Status", U.S. Equal Employment Opportunity Commission (2013), www.eeoc.gov/federal/otherprotections.cfm.
- ⁷⁷ L. Turner y A. Sufas, "Global Diversity—One Program Won't Fit All".
- ⁷⁸ V. Priola, D. Lasio, S. De Simone y F. Serri, "The Sound of Silence: Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender Discrimination in 'Inclusive Organizations'", *British Journal of Management* 25 (2012): 488-502.
- ⁷⁹ "Sex-Based Discrimination", U.S. Equal Employment Opportunity Commission 2013, www.eeoc.gov/laws/types/sex.cfm.
- ⁸⁰ M. Keisling, "No Longer at Zero: An Update on ENDA", Huffington Post, 13 de marzo de 2013, www.huffingtonpost.com/mara-keisling/no-longer-at-zero-an-upda_b_2861885.html; y J. Pike, "One-Year Anniversary of Senate ENDA Passage", *Human Rights Campaign*, 7 de noviembre de 2014, <http://www.hrc.org/blog/entry/one-year-anniversary-of-senate-enda-passage>, consultado el 26 de marzo de 2015.
- ⁸¹ C. Burns, "The Costly Business of Discrimination", *Center for American Progress*, marzo de 2012, www.scribd.com/doc/81214767/The-Costly-Business-of-Discrimination.
- ⁸² *HRC Corporate Equality Index*, 2015, [http://hrc-assets.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/files/documents/CEI-2015-rev.pdf#_utma=149406063.1562509373.1426273478.1426273478.1426273478.1&__utmb=149406063.1.10.1426273478&__utmc=149406063&__utmz=&__utmz=149406063.1426273478.1.1utmcsr=google|utmccn=\(organic\)|utmcmd=organic|utmctr=\(not%20provided\)&__utmv=&__utm=167575230](http://hrc-assets.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/files/documents/CEI-2015-rev.pdf#_utma=149406063.1562509373.1426273478.1426273478.1426273478.1&__utmb=149406063.1.10.1426273478&__utmc=149406063&__utmz=&__utmz=149406063.1426273478.1.1utmcsr=google|utmccn=(organic)|utmcmd=organic|utmctr=(not%20provided)&__utmv=&__utm=167575230).
- ⁸³ P. Levy, "Does the Hobby Lobby Decision Threaten Gay Rights?", *Newsweek*, 9 de julio de 2014, <http://newsweek.com/does-hobby-lobby-decision-threaten-gay-rights-258098>.
- ⁸⁴ V. Priola, D. Lasio, S. De Simone y F. Serri, "The Sound of Silence: Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender Discrimination in 'Inclusive Organizations'".
- ⁸⁵ P. A. Freund y N. Kasten, "How Smart Do You Think You Are? A Meta-Analysis of the Validity of Self-Estimates of Cognitive Ability", *Psychological Bulletin* 138 (2012): 296-321.
- ⁸⁶ R. E. Nisbett *et al.*, "Intelligence: New Findings and Theoretical Developments", *American Psychologist*, febrero-marzo de 2012, 130-59.
- ⁸⁷ L. S. Gottfredson, "The Challenge and Promise of Cognitive Career Assessment", *Journal of Career Assessment* 11, núm. 2 (2003), 115-135.
- ⁸⁸ M. D. Dunnette y E. A. Fleishman (eds.), *Human Performance and Productivity: Human Capability Assessment* (Nueva York y Londres: Psychology Press/Taylor & Francis Group, 2014).
- ⁸⁹ J. W. B. Lang, M. Kersting, U. R. Hülschege y J. Lang, "General Mental Ability, Narrower Cognitive Abilities, and Job Performance: The Perspective of the Nested-Factors Model of Cognitive Abilities", *Personnel Psychology* 63 (2010): 595-640.
- ⁹⁰ N. Barber, "Educational and Ecological Correlates of IQ: A Cross-National Investigation", *Intelligence*, mayo-junio de 2005, 273-84.
- ⁹¹ M. E. Beier y F. L. Oswald, "Is Cognitive Ability a Liability? A Critique and Future Research Agenda on Skilled Performance", *Journal of Experimental Psychology: Applied* 18 (2012): 331-45.
- ⁹² "What Companies Will Make You Take a Wonderlic Test?" Beat the Wonderlic, 31 de diciembre de 2014, <http://www.beatthewonderlic.com/blog/2014/12/31/what-companies-will-make-you-take-a-wonderlic-test>.
- ⁹³ Y. Ganzach, "Intelligence and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal* 41, núm. 5 (1998): 526-39; y Y. Ganzach, "Intelligence, Education, and Facets of Job Satisfaction", *Work and Occupations* 30, núm. 1 (2003): 97-122.
- ⁹⁴ J. J. Caughron, M. D. Mumford y E. A. Fleishman, "The Fleishman Job Analysis Survey: Development, Validation, and Applications", en M. A. Wilson, W. Bennett Jr., S. G. Gibson y G. M. Alliger (eds.), *The Handbook of Work Analysis: Methods, Systems, Applications and Science of Work Measurement in Organizations* (Nueva York: Routledge/Taylor & Francis Group, 2012); y P. D. Converse, F. L. Oswald, M. A. Gillespie, K. A. Field y E. B. Bizot, "Matching Individuals to Occupations Using Abilities and the O*Net: Issues and an Application in Career Guidance", *Personnel Psychology*, verano de 2004, 457-87.
- ⁹⁵ S. S. Wang, "Companies Find Autism Can Be a Job Skill", *The Wall Street Journal*, 28 de marzo de 2014, B1-B2.
- ⁹⁶ N. Wingfield, "Microsoft Chief Backpedals on Women's Pay", *The Wall Street Journal*, 10 de octubre de 2014, B1, B7.
- ⁹⁷ D. R. Avery, "Reactions to Diversity in Recruitment Advertising: Are the Differences Black and White?", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 4 (2003): 672-79; P. F. McKay y D. R. Avery, "What Has Race Got to Do with It? Unraveling the Role of Racioethnicity in Job Seekers' Reactions to Site Visits", *Personnel Psychology* 59, núm. 2 (2006): 395-129; y D. R. Avery y P. F. McKay, "Target Practice: An Organizational Impression Management Approach to Attracting Minority and Female Job Applicants", *Personnel Psychology* 59, núm. 1 (2006): 757-87.
- ⁹⁸ A. Overholt, "More Women Coders", *Fortune*, 25 de febrero de 2013, 14.
- ⁹⁹ L. Kwoh, "McKinsey Tries to Recruit Mothers Who Left the Fold", *The Wall Street Journal*, 20 de febrero de 2013, B1, B7.
- ¹⁰⁰ M. R. Buckley, K. A. Jackson, M. C. Bolino, J. G. Veres y H. S. Field, "The Influence of Relational Demography on Panel Interview Ratings: A Field Experiment", *Personnel Psychology* 60 (2007): 627-46; J. M. Sacco, C. R. Scheu, A. M. Ryan y N. Schmitt, "An Investigation of Race and Sex Similarity Effects in Interviews: A Multilevel Approach to Relational Demography", *Journal of Applied Psychology* 88 (2003): 852-65; y J. C. Ziegert y P. J. Hanges, "Employment Discrimination: The Role of Implicit Attitudes, Motivation, and a Climate for Racial Bias", *Journal of Applied Psychology* 90 (2005): 553-62.
- ¹⁰¹ K. Bezrukova, K. A. Jehn y C. S. Spell, "Reviewing Diversity Training: Where We Have Been and Where We Should Go", *Academy of Management Learning & Education* 2 (2012): 207-27.
- ¹⁰² S. T. Bell, "Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007): 595-615; S. K. Horwitz e I. B. Horwitz,

"The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography", *Journal of Management* 33, núm. 6 (2007): 987-1015; G. L. Stewart, "A Meta-Analytic Review of Relationships between Team Design Features and Team Performance", *Journal of Management* 32, núm. 1 (2006): 29-54; y A. Joshi y H. Roh, "The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review", *Academy of Management Journal* 52, núm. 3 (2009): 599-627.

¹⁰³ G. Andrevski, O. C. Richard, J. D. Shaw y W. J. Ferrier, "Racial Diversity and Firm Performance: The Mediating Role of Competitive Intensity", *Journal of Management* 40, núm. 3 (2014): 820-44.

¹⁰⁴ A. C. Homan, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, D. Van Knippenberg, D. R. Ilgen y G. A. Van Kleef, "Facing Differences with an Open Mind: Openness to Experience, Salience of Intragroup Differences, and Performance of Diverse Work Groups", *Academy of Management Journal* 51, núm. 6 (2008): 1204-22.

¹⁰⁵ E. Kearney y D. Gebert, "Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes: The Promise of Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009): 77-89.

¹⁰⁶ C. L. Holladay y M. A. Quiñones, "The Influence of Training Focus and Trainer Characteristics on Diversity Training Effectiveness",

Academy of Management Learning and Education 7, núm. 3 (2008): 343-54; y R. Anand y M. Winters, "A Retrospective View of Corporate Diversity Training from 1964 to the Present", *Academy of Management Learning and Education* 7, núm. 3 (2008): 356-72.

¹⁰⁷ A. Sippola y A. Smale, "The Global Integration of Diversity Management: A Longitudinal Case Study", *International Journal of Human Resource Management* 18, núm. 11 (2007): 1895-1916.

3

Las actitudes y la satisfacción laboral



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando termine de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

3-1 Comparar los tres elementos de una actitud.	3-5 Resumir las principales causas de la satisfacción laboral.
3-2 Resumir la relación que hay entre las actitudes y el comportamiento.	3-6 Identificar tres resultados de la satisfacción laboral.
3-3 Comparar las principales actitudes en el trabajo.	3-7 Identificar cuatro respuestas de los trabajadores ante la insatisfacción laboral.
3-4 Definir <i>satisfacción laboral</i> .	

UNA CARRERA CON DIFERENTES MODALIDADES

En una economía en constante cambio como la actual, existen personas que trabajan por su cuenta, por contrato, de tiempo parcial, como microempresarios o temporalmente. Un ejemplo es Brad Stone de *Bloomberg Businessweek*, a quien se observa en la fotografía y trabaja como microempresario a través de las compañías de correduría TaskRabbit, Postmates y Cherry. Pareciera que se trata de puestos de trabajo de ensueño con pagos rápidos, amplia flexibilidad y que permiten elegir el horario laboral. Sin embargo, ¿qué tan satisfechos se sienten con su trabajo quienes tienen estos arreglos?

Al parecer, depende de sus expectativas. Una investigación realizada recientemente en Canadá estudió el concepto de congruencia laboral, o la coincidencia entre el número de horas que una persona desea trabajar y el número de horas de trabajo que le ofrecen. El estudio reveló que, a mayor congruencia laboral, especialmente cuando el número de horas aumentaba para quienes deseaban más horas, mayor era la satisfacción laboral.

Pareciera evidente que un puesto de trabajo con la cantidad de horas que el individuo desea es un empleo satisfactorio, pero eso no cuenta toda la historia. Por un lado, algunos trabajadores contingentes consiguen horas suficientes, pero como tiempo extra sin pago —es decir, tiempo extra que dedican al trabajo, pero por el cual no reciben remuneración alguna. En muchos países es común el tiempo extra sin pago. Según un estudio de 4,530 trabajadores en 735 centros laborales de Gran Bretaña, los empleados de tiempo parcial (que constituían el 27 por ciento de la fuerza laboral) trabajaban casi 10 horas semanales de tiempo extra sin remuneración, sobre todo en puestos profesionales y gerenciales. El estudio también encontró que los empleados de tiempo parcial que trabajaban tiempo extra sin pago eran más proclives a sentir menor satisfacción laboral, a faltar al trabajo y a renunciar, que los trabajadores de tiempo completo que laboraban horas extra sin un salario adicional.



En Estados Unidos, donde los trabajadores contingentes (eventuales) conforman 20 por ciento de la fuerza laboral, la satisfacción laboral se ve afectada por la falta de horas pagadas. Muchos empleados contingentes se quejan de no poder encontrar suficientes horas pagadas para su manutención, por lo que se sienten inseguros. El profesor Arne Kallenberg reconoció que “el trabajo se ha vuelto mucho más inseguro, mucho más precario”.

Un estudio a gran escala, realizado en China, encontró que la inseguridad laboral tiene una fuerte relación negativa con la satisfacción laboral, lo cual significa que cuanto más insegura se sienta la persona con su situación de trabajo, menor será su satisfacción laboral. Con el objetivo de ayudar, en Estados Unidos la Ley de Protección al Paciente y Cuidado de Salud Asequible (Affordable Care Act) ofrece una medida de seguridad para millones de personas que carecen de la cobertura de un plan de seguro médico de su empleador y, para algunas compañías de personal, similares a las de correduría, como TaskRabbit, ofrece a sus “microempresarios” prestaciones como un salario garantizado por hora. “Si queremos que las personas se sientan cómodas pasando de un trabajo a otro en una economía descentralizada y muy flexible, necesitan contar con ciertas protecciones básicas que les permitan hacerlo”, afirmó Jacob Hacker, un especialista en ciencias políticas de Yale.

Aunque las prestaciones son útiles, algunos expertos argumentan que para millones de trabajadores contingentes, la seguridad y, por lo tanto, la satisfacción laboral, se deriva únicamente de la congruencia laboral, es decir, de la disponibilidad de puestos de trabajo y horarios que les proporcionen suficientes horas pagadas para satisfacer sus necesidades. Stone coincide con esto: “Mi remuneración de tres días no alcanza para alimentar a mi familia”, comentó al calcular sus ganancias de apenas \$67 al día como microempresario. Heather Burdette, trabajadora independiente que ha estado intentando armar una carrera desde 2008, tuvo que declararse en bancarrota en 2005. “En realidad me siento más segura en este momento”, dijo, “porque ya sé que las cosas pueden empeorar en cualquier momento”.

Fuentes: N. Conway y J. Sturges, “Investigating Unpaid Overtime Working among the Part-Time Workforce”, *British Journal of Management* 25 (2014): 755-71; B. Y. Lee J. Wang y J. Weststar, “Work Hour Congruence: The Effect on Job Satisfaction and Absenteeism”, *International Journal of Human Resource Management* 26, núm. 5 (2015): 657-75; B. Stone, “My Life as a Task Rabbit”, *Bloomberg Businessweek* (13 de septiembre de 2012), www.businessweek.com/articles/2012-09-13/my-life-as-a-taskrabbit#p1; L. Weber “For Digital Temps, a Safety Net Emerges”, *The Wall Street Journal*, 30 de julio de 2014, B7; y I. U. Zeytinoglu, M. Denton, S. Davies, A. Baumann, J. Blythe y L. Boos, “Retaining Nurses in their Employing Hospitals and in the Profession: Effects of Job Preference, Unpaid Overtime, Importance of Earnings and Stress”, *Health Policy* 79, núm. 1 (2006): 57-72.

Sobra decir que el trabajo adecuado para una persona le genera satisfacción. Sin embargo, como se observa en la situación antes descrita, los elementos que conforman un trabajo satisfactorio son un poco más complejos. ¿Qué factores, además de la compatibilidad entre horario y seguridad laboral afectan las actitudes hacia el trabajo?¹ ¿Es realmente importante tener un puesto de trabajo satisfactorio? Antes de responder esas importantes preguntas, debemos definir lo que son las actitudes en general, y las actitudes hacia el trabajo en particular.

3-1 Comparar los tres elementos de una actitud.

actitudes Enunciados o juicios que evalúan objetos, personas o eventos.

componente cognitivo Segmento de opinión o creencia de una actitud.

componente afectivo Segmento emocional o sentimental de una actitud.

componente conductual Intención de comportarse de cierto modo hacia alguien o algo.

Actitudes

Las **actitudes** son enunciados que evalúan —favorable o desfavorablemente— objetos, personas o eventos, y reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Cuando digo “me gusta mi empleo”, expreso mi actitud hacia el trabajo.

Las actitudes son complejas. Si se pregunta a la gente sobre su actitud hacia la religión, hacia Lady Gaga o hacia una organización, quizá se reciba una respuesta sencilla; pero es probable que las razones que subyacen a esta respuesta sean complejas. Con la finalidad de entender a fondo las actitudes, se necesitan considerar sus propiedades o elementos fundamentales.

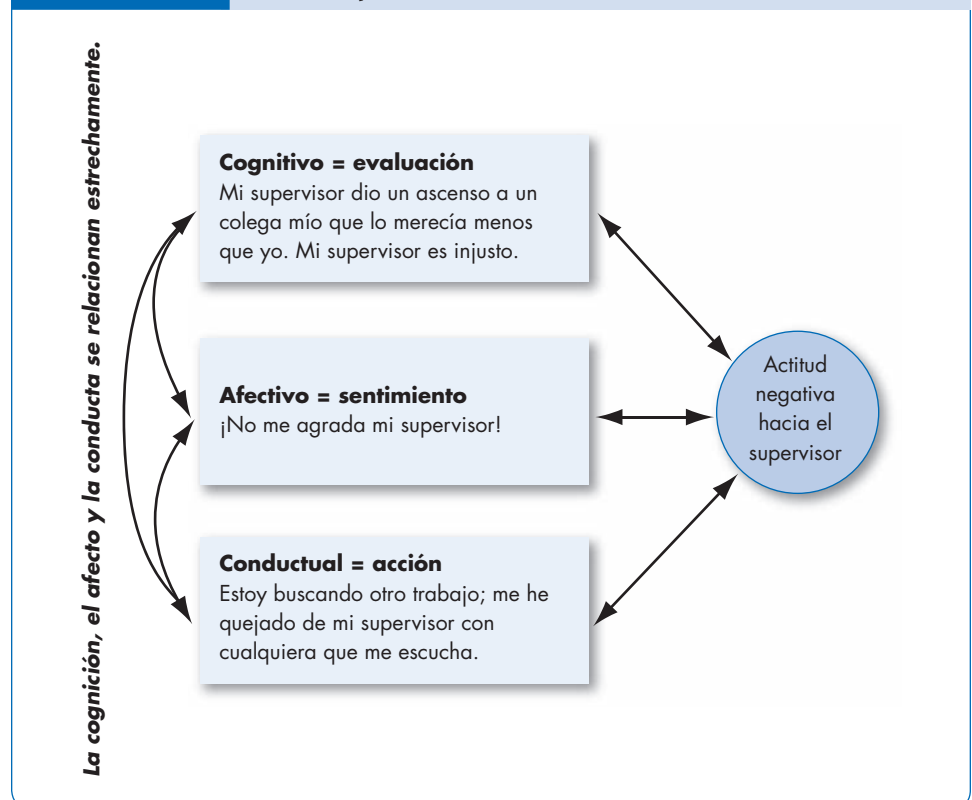
Por lo general, los investigadores suponen que las actitudes tienen tres elementos: cognición, afecto y conducta.² La afirmación “mi salario es bajo” es el **componente cognitivo** de una actitud, es decir, una descripción de la creencia acerca de cómo son las cosas. Crea el escenario para el elemento fundamental de una actitud: su **componente afectivo**. El afecto es el segmento emocional o sentimental de una actitud, y se refleja en el enunciado: “Estoy enfadado por lo poco que se me paga”. El afecto conduce a eventos de conducta. El **componente conductual** de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo (para continuar con el ejemplo está la afirmación “voy a buscar otro empleo donde me paguen mejor”).

Considerar que las actitudes tienen tres elementos —cognición, afecto y conducta— es útil para entender su complejidad y la relación potencial que hay entre las actitudes y el comportamiento. Por ejemplo, imagine que usted concluyó que alguien lo acaba de tratar en forma injusta. ¿Es probable que albergue sentimientos al respecto, que ocurren prácticamente de manera instantánea con el pensamiento? Así, la cognición y el afecto están entrecruzados.

La figura 3-1 ilustra la forma como se relacionan los tres componentes de una actitud. En el ejemplo, un individuo no obtuvo un ascenso que creía merecer.

Figura 3-1

Los componentes de una actitud



La actitud del trabajador hacia su supervisor se ilustra como sigue: el empleado pensaba que merecía el ascenso (cognición), a él le disgusta mucho su supervisor (afecto) y entonces se quejó y busca otro trabajo (conducta). Aunque con frecuencia se piensa que la cognición ocasiona el afecto, lo que a la vez genera el comportamiento, en realidad no es extraño que los componentes sean difíciles de separar.

En las organizaciones, las actitudes son importantes debido a su componente conductual. Si, por ejemplo, los trabajadores creen que los gerentes, auditores e ingenieros conspiran para hacer que los empleados trabajen más por el mismo salario o por menos, tiene sentido tratar de entender cómo se formaron dichas actitudes, cuál es su relación con el comportamiento laboral y cómo podrían cambiarse.

Las actitudes y el comportamiento

3-2 Resumir la relación que hay entre las actitudes y el comportamiento.

disonancia cognitiva Cualquier incompatibilidad entre dos o más actitudes, o entre el comportamiento y las actitudes.

Las investigaciones iniciales sobre las actitudes suponían que tenían una relación de causalidad con el comportamiento; es decir, que las actitudes que las personas tenían determinaban aquello que hacían. Sin embargo, un investigador —Leon Festinger— afirmó que las actitudes *seguían* al comportamiento. Otros investigadores coinciden en que las actitudes pueden predecir el comportamiento futuro.³

¿Ha notado que las personas cambian lo que dicen de manera que no contradiga lo que hacen? Quizá un amigo suyo haya argumentado de manera consistente que su edificio de apartamentos era mejor que el de usted, hasta que se mudó al mismo edificio donde usted vive por solicitud de otro amigo; una vez que llegó a vivir a su edificio, usted observó que su actitud hacia su antiguo edificio se volvió más crítica. Estos casos de actitud posterior al comportamiento ilustran los efectos de la **disonancia cognitiva**,⁴ la cual se refiere a cualquier incompatibilidad que un individuo percibe entre sus actitudes y su comportamiento.

Las personas buscan que haya consistencia entre sus actitudes, y entre éstas y su comportamiento.⁵ Cualquier forma de inconsistencia produce incomodidad, y los individuos tratarán de reducirla. Las personas buscan un estado invariable, con un nivel mínimo de disonancia y, cuando existe disonancia, alteran sus actitudes o su conducta, o bien, utilizan la racionalización para reducir la discrepancia. Por ejemplo, una investigación reciente encontró que las actitudes de los empleados que enfrentaban eventos laborales emocionalmente desafiantes mejoraban después de que hablaban de sus experiencias con sus colegas. El hecho de compartir sus experiencias socialmente ayudó a que estos trabajadores ajustaran sus actitudes a las expectativas de comportamiento.⁶

Desde luego, nadie puede evitar por completo la disonancia. Usted sabe que es muy inseguro enviar mensajes de texto mientras camina, pero de todas maneras lo hace, con la esperanza de que nada malo ocurra. O bien, aconseja a otros sobre cuestiones que usted mismo no es capaz de hacer. El deseo de reducir la disonancia depende de tres factores, incluyendo la *importancia* de los elementos que la generan y el grado de *influencia* que el individuo piensa que tiene sobre los elementos. El tercer factor consiste en las *recompensas* que estén involucradas en la disonancia. Si las recompensas que acompañan a la disonancia son elevadas, tenderán a reducir la tensión inherente a aquélla (la disonancia provoca menos tensión si va acompañada de algo bueno, como un aumento de sueldo más alto de lo esperado). Los individuos están más motivados a reducir la disonancia cuando las actitudes son importantes o cuando consideran que la disonancia se debe a un factor que está fuera de su control.

Los moderadores más poderosos de la relación de las actitudes son la *importancia* de la actitud, su *congruencia con el comportamiento*, su *accesibilidad*, la presencia de *presiones sociales* y si un individuo *experimenta directamente* la actitud.⁷ Las actitudes más importantes reflejan los valores fundamentales, el interés por uno mismo o la identificación con individuos o grupos que la gente valora. Dichas actitudes tienden a mostrar una fuerte relación con el comportamiento. Sin embargo, las discrepancias entre las actitudes y el comportamiento suelen ocurrir cuando las presiones sociales para actuar de cierto modo son excepcionalmente fuertes, como sucede en la mayoría de las organizaciones. Es más probable que una persona recuerde las actitudes que expresa con frecuencia, y es más fácil predecir su conducta con base en las actitudes que puede recordar con facilidad. Por otro lado, la relación entre la actitud y el comportamiento puede ser mucho más fuerte, si la primera se refiere a algo con lo cual el individuo tiene experiencia personal directa.

Westin Hotels se esfuerza por lograr una consistencia entre las actitudes y el comportamiento de los trabajadores mediante un programa de bienestar global que ayuda a mejorar la salud del personal. Aquí se observa al chef ejecutivo de Westin, Frank Tujague, cuyas demostraciones gastronómicas brindan a los empleados una experiencia directa con ingredientes y técnicas de cocina saludables.

Fuente: Diane Bondareff/AP Images



Charlas de oficina

Usted está trabajando tranquilamente en su cubículo cuando un colega invade su espacio al sentarse en su escritorio, a punto de derramar su café. Mientras él le habla acerca de la reunión matutina, usted: a) deja lo que está haciendo y escucha, o b) le explica que está a la mitad de un proyecto y le solicita que hablen en otro momento.

Su respuesta podría reflejar su actitud hacia las charlas de oficina, pero dependiendo de si su participación es ética. En ocasiones, las conversaciones que ocurren en la oficina ayudan a los empleados a procesar información y encontrar soluciones a ciertos problemas. Otras veces, las charlas de oficina pueden dañar a todos. Considere el escenario desde dos perspectivas: hablar demasiado y desahogarse.

Más de 60 por ciento de 514 trabajadores profesionales encuestados recientemente indicaron que se enfrentan a personas que a menudo hablan demasiado acerca de sí mismas. Según el psicólogo Alan Hilfer, algunos son egocéntricos, narcisistas y “piensan que uno quiere conocer todos los detalles de su vida”.

A pesar de sus desventajas, quienes hablan mucho sobre sí mismos pueden hacer grandes contribuciones. Billy Bauer, director de marketing de la empresa de manufactura Royce Leather, habla mucho y se ufana de sus últimas ventas (lo cual podría motivar a otros empleados a esforzarse más). Según un artículo de Harvard Business Review, estas personas también podrían contribuir al trabajo en equipo cuando comparten historias personales relacionadas con las metas de la organización.

En cuanto a las desventajas, según la profesora de Yale, Amy Wrzesniewski, los individuos que aman a su organización suelen ser “los primeros en sentirse ofendidos” cuando piensan que la compañía está tomando decisiones equivocadas. Muchas veces expresan sus perspectivas de forma emocional, desafiante y abierta. De no ser escuchados, podrían aumentar sus expresiones de desahogo o distanciarse.

Sin embargo, los individuos que aman a su organización suelen ser trabajadores con muy alto desempeño: a menudo son valiosos participantes, muy comprometidos, fuertes e inspiradores, que laboran

con más empeño que los demás. El hecho de desahogar sus frustraciones les ayuda a recuperar una actitud positiva para mantener su alto desempeño. Las investigaciones indican que hablar con los colegas también suele aumentar la camaradería.

Dado que las directrices para una charla de oficina aceptable prácticamente son inexistentes en el mundo contemporáneo de apertura, personalización y transparencia, usted debería decidir qué tipo de conversaciones son éticas y productivas. Saber quién se acerca a usted para conversar, por qué lo hace y de qué podría hablarle, así como conocer la manera de mantener una conversación productiva y ética, le servirá para decidir si participará o dará una evasiva.

Fuentes: S. Shellenbarger, “Office Oversharers: Don’t Tell Us about Last Night”, *The Wall Street Journal*, 25 de junio de 2014, D2; A. S. McCance, C. D. Nye, L. Wang, K. S. Jones y C. Chiu, “Alleviating the Burden of Emotional Labor: The Role of Social Sharing”, *Journal of Management* (febrero de 2013): 392-415; y S. Shellenbarger, “When It Comes to Work, Can You Care too Much?”, *The Wall Street Journal*, 30 de abril de 2014, D3.

Dilema ético

3-3 Comparar las principales actitudes en el trabajo.

satisfacción laboral Sentimiento positivo respecto del puesto trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de éste.

involucramiento en el trabajo Grado en que un individuo se identifica con su puesto de trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que lo beneficia.

facultación psicológica Creencia de los empleados en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, su competencia y la importancia de su puesto, así como la autonomía que perciben en su desempeño.



compromiso organizacional Grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, y desea seguir siendo miembro de ella.

apoyo organizacional percibido (AOP) Grado en que los trabajadores creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar.

Actitudes hacia el trabajo

Cada uno de nosotros tiene miles de actitudes, pero el CO se concentra en un número muy limitado de ellas, las cuales conforman las evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente laboral. La mayoría de investigaciones en CO se han enfocado en tres actitudes: satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional.⁸ Otras actitudes importantes son el apoyo organizacional que perciben y el compromiso del empleado.

Satisfacción laboral e involucramiento en el trabajo

Cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la **satisfacción laboral**, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho alberga sentimientos negativos. Debido a la gran importancia que los investigadores del CO han dado a la satisfacción laboral, esta actitud se revisará con detalle más adelante en este capítulo.

Un concepto relacionado con la satisfacción laboral es el **involucramiento en el trabajo**, que mide el grado en el cual un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la autoestima.⁹ Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se sienten muy identificados con la actividad que realizan y muestran interés por ésta. Otro concepto ampliamente vinculado con lo anterior es la **facultación psicológica**, es decir, el grado en que los empleados creen que influyen en su entorno laboral, su competencia, la importancia de su puesto y la autonomía que perciben.¹⁰

Las investigaciones sugieren que es necesario ajustar las iniciativas para la facultación a los resultados conductuales deseados. Un estudio realizado en Singapur encontró que los buenos líderes delegan facultades a sus empleados y aumentan su percepción personal de competencia al involucrarlos en la toma de decisiones, al hacerlos sentir que su actividad es importante y al concederles discrecionalidad para que “tomen sus propias decisiones”.¹¹

Compromiso organizacional

En el **compromiso organizacional** un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea continuar perteneciendo a ella. El apego emocional hacia una organización y la creencia en sus valores es el “estándar dorado” del compromiso de los trabajadores.¹²

Los trabajadores comprometidos son menos proclives al aislamiento laboral, incluso si se sienten insatisfechos, ya que tienen un sentimiento de lealtad o apego organizacionales.¹³ Incluso si los empleados no se sienten contentos con su trabajo, si están lo suficientemente comprometidos se muestran dispuestos a realizar sacrificios por la organización.

Apoyo organizacional percibido

El **apoyo organizacional percibido (AOP)** es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar. Un excelente ejemplo es el ingeniero de R&D, John Greene, quien percibe un gran apoyo organizacional debido a que, cuando fue diagnosticado con leucemia, el director general Marc Benioff y 350 de sus compañeros de Salesforce.com pagaron todos sus gastos médicos y permanecieron en contacto con él durante su recuperación. Sin duda, historias como éstas explican por qué, en 2015, Salesforce.com ocupó el octavo lugar entre las 100 mejores compañías para trabajar de *Fortune*.¹⁴

La gente tiene la percepción de que sus organizaciones les brindan apoyo cuando las recompensas se entregan con justicia, los empleados tienen voz en las decisiones y

distancia del poder Grado en que los habitantes de un país aceptan que el poder en las instituciones y organizaciones está distribuido de forma desigual.



compromiso del empleado

Involucramiento, satisfacción y entusiasmo de una persona con el trabajo que realiza.

sus supervisores son vistos como individuos que ofrecen apoyo.¹⁵ El AOP es un factor de predicción, aunque existen algunas influencias culturales. El AOP es importante en países donde es baja la **distancia del poder**, es decir, el grado en que los habitantes de un país aceptan que el poder en las instituciones y las organizaciones está distribuido de manera desigual. En países con poca distancia del poder, como Estados Unidos, las personas son más proclives a considerar el trabajo más como un intercambio que como una obligación moral, de manera que los empleados buscan razones para sentirse apoyados por sus organizaciones. En países con una gran distancia del poder, como China, el apoyo organizacional percibido por los trabajadores no se basa tanto en las demostraciones de equidad, apoyo y estímulo.

Compromiso del empleado

El **compromiso del empleado** se define como el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo que una persona muestra hacia el trabajo que realiza. Para evaluar el compromiso de los empleados, podríamos preguntarles sobre la disponibilidad de recursos y las oportunidades de aprender habilidades nuevas, si sienten que su trabajo es importante y significativo, y si sus interacciones con sus colegas y superiores resultan gratificantes.¹⁶ Los empleados muy comprometidos sienten pasión por sus labores, así como una conexión profunda con su empresa; los empleados sin compromiso, en esencia, asisten al lugar de trabajo —dan tiempo pero no ponen energía ni atención en sus actividades. El compromiso se ha convertido en una preocupación real para la mayoría de las organizaciones, ya que las encuestas indican que pocos empleados (entre 17 y 29 por ciento) muestran un alto nivel de compromiso con su trabajo.

Los niveles de compromiso determinan muchos resultados medibles. Un estudio realizado en casi 8,000 unidades de negocios de 36 compañías encontró que aquellas que tenían empleados más comprometidos tenían clientes más satisfechos, eran más productivas, lograban mayores utilidades, y padecían menores niveles de rotación de personal y accidentes.¹⁷ Por ejemplo, Molson Coors descubrió que era cinco veces menos probable que los trabajadores comprometidos tuvieran incidentes de seguridad, y si ocurría alguno era de gravedad y costo menores para el empleado comprometido, que para el no comprometido (\$63 por incidente contra \$392). Caterpillar se propuso

En Disneyland de Hong Kong los empleados que saludan a los visitantes están comprometidos con la compañía y su meta de ofrecer a los clientes una experiencia mágica e inolvidable. Mediante una contratación cuidadosa y una amplia capacitación, Disney se asegura de que los trabajadores se identifiquen con su prioridad de agradar a los clientes al tratarlos como visitantes especiales.

Fuente: Matt Strohane/UPPA/ZUMAPRESS/Newscom



aumentar el compromiso de los trabajadores y su iniciativa dio como resultado una disminución de 80 por ciento en las quejas, así como un incremento de 34 por ciento en clientes muy satisfechos.¹⁸

Debido a descubrimientos tan prometedores, el compromiso de los empleados cuenta con seguidores en muchas organizaciones de negocios y empresas de consultoría en administración. Sin embargo, el concepto ha generado un gran debate acerca de su utilidad, en parte debido a lo difícil que resulta identificar los factores que conducen al compromiso laboral. En un estudio reciente, las dos razones principales que citaron los participantes para comprometerse en el trabajo fueron **a)** tener un buen gerente con quien sea grato trabajar, y **b)** sentirse valorado por el propio supervisor. Sin embargo, la mayoría de las razones restantes no estaban relacionadas con el constructo del compromiso con el trabajo.¹⁹ Otro estudio, realizado en Australia, reveló que la inteligencia emocional está relacionada con el compromiso del empleado.²⁰ Y otra investigación más sugirió que el compromiso fluctúa en parte debido a las exigencias y los desafíos cotidianos.²¹

Una revisión de la literatura al respecto concluyó que “el significado del compromiso del empleado es ambiguo tanto entre los investigadores académicos, como entre los profesionales que lo utilizan en charlas con los clientes”. En otra revisión se consideró el compromiso como “un término general para todo lo que uno desee que sea”.²² Otro conjunto de investigaciones ha tratado de identificar las dimensiones del compromiso del empleado, pero el debate aún no se ha resuelto. Por ahora, concluiremos que el compromiso con el trabajo, en sus diversas facetas, produce resultados organizacionales importantes.



¿Estas actitudes hacia el trabajo en realidad son distintas?

Quizá se pregunte si estas actitudes hacia el trabajo en realidad son distintas. Después de todo, si la gente se siente muy comprometida con su trabajo (alto involucramiento), ¿no es probable que también les guste (mucha satisfacción)? De manera similar, ¿acaso los individuos que piensan que su organización les brinda apoyo (alto apoyo organizacional percibido) no se sentirán comprometidos con ella (fuerte compromiso organizacional)? La evidencia sugiere que estas actitudes *están* muy relacionadas, quizás hasta un nivel que complica la situación.

Existen ciertas diferencias entre las actitudes, pero se traslapan mucho por diversas razones, incluyendo la personalidad del individuo. Por lo general, si se conoce el nivel de satisfacción laboral de alguien, se sabe casi todo lo que se necesita saber sobre la manera como esa persona ve a la organización. A continuación, revisaremos las implicaciones de la satisfacción laboral y, después, las de la insatisfacción laboral.

Satisfacción laboral

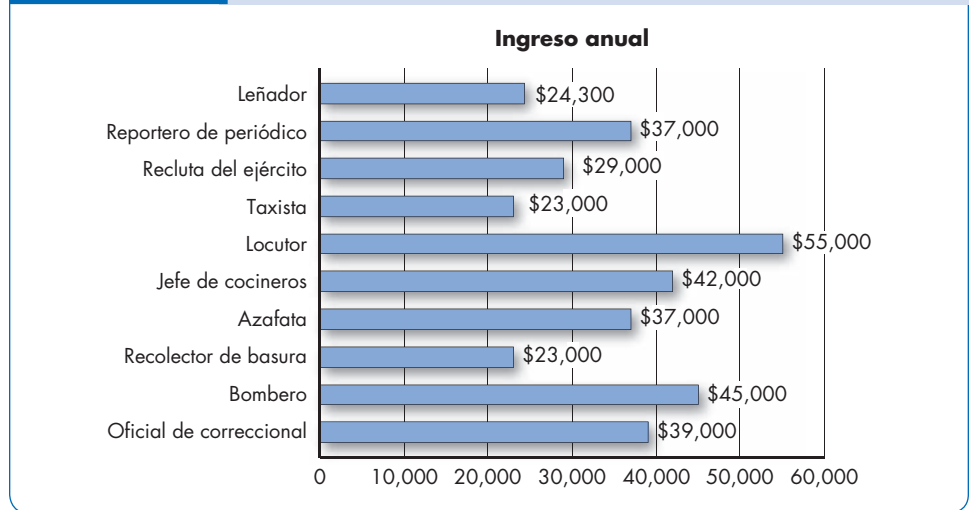
3-4 Definir *satisfacción laboral*.

Ya vimos un poco acerca de la satisfacción laboral. Ahora examinaremos el concepto con mayor detalle. ¿Cómo se mide la satisfacción laboral? ¿Qué es lo que ocasiona que un trabajador tenga un nivel alto de satisfacción laboral? ¿Cómo afectan a una organización los empleados satisfechos? Antes de responder las preguntas, dé un vistazo a la lista de los empleos que producen el menor nivel de satisfacción laboral (figura 3-2) podría brindarle cierta información. Le sorprenderá saber que no todos esos puestos son mal pagados.

Medición de la satisfacción laboral

La definición de satisfacción laboral que se planteó antes, como el sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, que resulta de la evaluación de sus características, es demasiado amplia, aunque dicha amplitud es adecuada. El trabajo es más que sólo ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender a clientes o manejar un camión. Los puestos de trabajo requieren la interacción entre compañeros y jefes, así como seguir las reglas y las políticas organizacionales, determinar la estructura de poder, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones laborales que con frecuencia son menos que ideales, adaptarse a nuevas tecnologías, etcétera. Por consiguiente, evaluar qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un individuo con su puesto de trabajo es una suma

Figura 3-2

Los puestos de trabajos con menor nivel de satisfacción laboral en 2014*

* Se basa en exigencias físicas, ambiente laboral, ingreso, nivel de estrés y condiciones de contratación.

Fuentes: CareerCast.com (2014), <http://www.careerCast.com/jobs-rated/worst-jobs-2014>.

compleja de cierto número de elementos discontinuos. Entonces, ¿cómo se debería medir el concepto?

Existen dos métodos populares. La puntuación general única consiste en la respuesta a una pregunta como la siguiente: “Considerando todas las circunstancias, ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo?” Los sujetos encierran en un círculo un número entre 1 y 5, en una escala que va desde “muy satisfecho” hasta “muy insatisfecho”. El segundo método, la suma de facetas del puesto de trabajo, es más complejo e identifica los elementos fundamentales de un puesto de trabajo, como el tipo de actividad, las habilidades necesarias, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de desarrollo, la cultura y las relaciones con los colegas. El trabajador califica estos factores en una escala estandarizada y, luego, los investigadores suman las puntuaciones para obtener la calificación general de satisfacción laboral.

¿Alguno de los enfoques anteriores es mejor que otro? La intuición diría que con la suma de las respuestas a los factores del puesto de trabajo se obtendría una evaluación más adecuada de la satisfacción laboral. Sin embargo, las investigaciones no sustentan dicha suposición intuitiva.²³ Se trata de una de las situaciones extrañas donde la sencillez parece funcionar tan bien como la complejidad, de modo que en esencia el primer método es tan válido como el segundo. Ambos son útiles. El método de la puntuación general única no consume mucho tiempo; en tanto que la suma de las facetas del puesto revela a los gerentes donde existen problemas y les permite resolverlos con mayor rapidez y precisión.

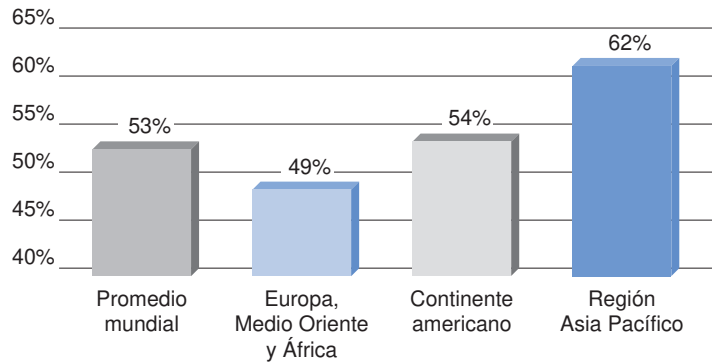
¿Qué tan satisfechas se encuentran las personas en sus puestos de trabajo?

¿La mayoría de la gente está satisfecha con su trabajo? Revise la encuesta de CO antes de responder. Los niveles de satisfacción laboral pueden permanecer bastante consistentes con el paso del tiempo. Por ejemplo, los niveles promedio de satisfacción laboral en Estados Unidos permanecieron sin muchos cambios desde 1972 hasta 2006.²⁴ Sin embargo, la situación económica suele afectar las puntuaciones de satisfacción laboral. A finales de 2007, la crisis económica generó una caída en el nivel de satisfacción laboral, el cual alcanzó su punto más bajo en 2010, cuando sólo 42.6 por ciento de los estadounidenses reportó sentirse satisfecho con su trabajo.²⁵ En Estados Unidos en 2014 aproximadamente 47.7 por ciento de los trabajadores estaban satisfechos con su

ENCUESTA DEL CO

Lugares con mayor felicidad

Porcentaje de 168,000 empleados que respondieron afirmativamente a la pregunta
“¿está usted feliz en su trabajo?”



Fuentes: Statista (2003), <http://www.statista.com/statistics/224508/employee-job-satisfaction-worldwide/>; Kelly Services Group (2012), http://www.kellyocg.com/uploadedFiles/Content/Knowledge/Kelly_Global_Workforce_Index_Content/Acquisition%20and%20Retention%20in%20the%20War%20Talent%20Report.pdf.

empleo,²⁶ aunque la recuperación estaba aún muy lejos del nivel alcanzado en 1987 —cuando fue de 61.1 por ciento.²⁷ Las puntuaciones de satisfacción laboral varían en las distintas culturas del mundo y, desde luego, siempre existen mediciones que compiten y ofrecen puntos de vista alternativos.

Los niveles de satisfacción varían significativamente según la faceta del trabajo en consideración. Como se observa en la figura 3-3, en general las personas se han sentido más satisfechas con su puesto de trabajo, con su actividad en sí, y con sus supervisores y colegas, que con su salario y las oportunidades de ascenso.

Figura 3-3

Niveles de satisfacción laboral promedio por faceta

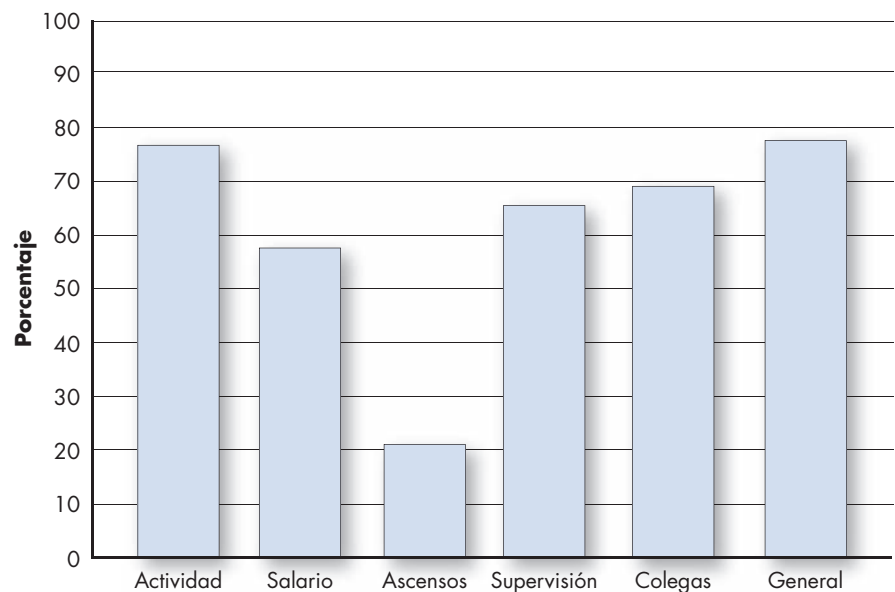
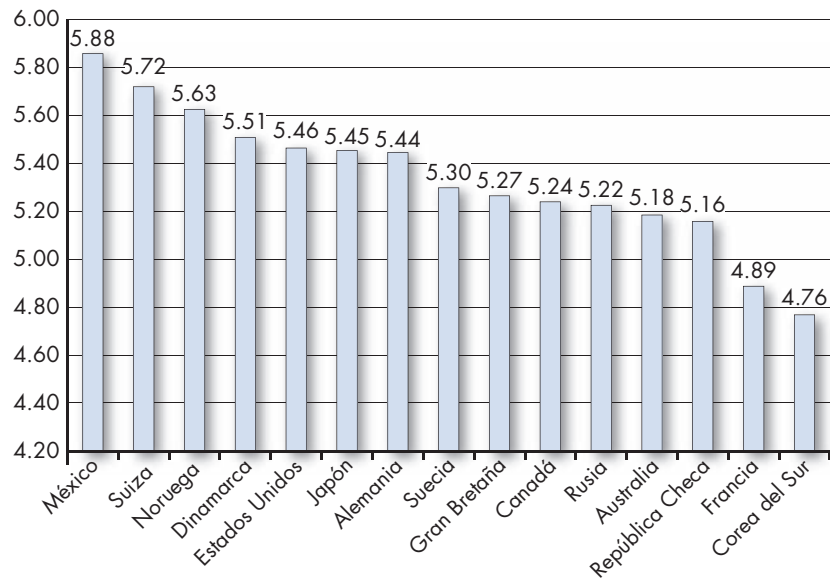


Figura 3-4

Niveles de satisfacción laboral promedio por país



Fuentes: Basada en J. H. Westover, "The Impact of Comparative State-Directed Development on Working Conditions and Employee Satisfaction", *Journal of Management & Organization* (julio de 2012): 537-54.



Existen algunas diferencias culturales respecto de la satisfacción laboral. En la figura 3-4 se muestran los resultados de un estudio global sobre los niveles de satisfacción laboral de trabajadores en 15 países. México y Suiza tienen los niveles más altos. ¿Los empleados de estas culturas tienen mejores puestos de trabajo? ¿O simplemente son más optimistas (y menos autocríticos)? Por otro lado, Corea del Sur obtuvo la menor puntuación en el estudio. La cultura surcoreana se caracteriza por un bajo nivel de autonomía, y los negocios suelen tener una estructura jerárquica rígida. ¿A esto se deberá el bajo nivel de satisfacción laboral?²⁸ Es difícil determinar todos los factores que influyen en las puntuaciones, pero la información sobre la manera en que los negocios responden ante los cambios provocados por la globalización suele brindar algunas ideas.

¿A qué se debe la satisfacción laboral?

3-5

Resumir las principales causas de la satisfacción laboral.

Piense en el mejor puesto de trabajo que haya tenido. ¿Por qué era tan bueno? Las razones pueden ser muy diversas. Analicemos algunas de las características que probablemente influyan en la satisfacción laboral, empezando por las condiciones laborales.

Condiciones laborales

Por lo general, los puestos de trabajo que ofrecen capacitación, variedad, independencia y control satisfacen a la mayoría de los individuos. La interdependencia, la retroalimentación, el apoyo social y la interacción con los colegas fuera del ámbito laboral tienen una estrecha relación con la satisfacción laboral, incluso más allá del trabajo en sí mismo.²⁹ Como quizá habrá pensado, los gerentes también juegan un rol importante en la satisfacción de los subalternos. Un estudio en una gran corporación de telecomunicaciones de Hong Kong encontró que los trabajadores que sienten que sus líderes les otorgan facultades para actuar experimentan mayor nivel de satisfacción.³⁰ Una investigación en Israel sugirió que la paciencia, la sensibilidad y el apoyo del gerente incrementan el nivel de satisfacción.³¹





Los empleados de Baptist Health of South Florida muestran un alto nivel de compromiso, ya que comparten un serio compromiso con el cuidado de los pacientes y sienten pasión por su trabajo. Yaima Millan y Marvin Rosete, empleados del hospital que aquí observan un electrocardiograma, consideran que su trabajo es significativo y puede marcar una diferencia en la vida de los pacientes.

Fuente: Wilfredo Lee/AP Images

Por lo tanto, las condiciones de trabajo —especialmente la naturaleza intrínseca del trabajo, las interacciones sociales y la supervisión— son factores importantes para predecir la satisfacción laboral. Aunque cada aspecto es relevante, y aun cuando cada empleado le asigna un valor distinto, es más importante la naturaleza intrínseca del trabajo.³²

Personalidad

autoevaluación esencial (AEE)

Creencias que tienen los individuos acerca de su valía personal y su competencia básica.

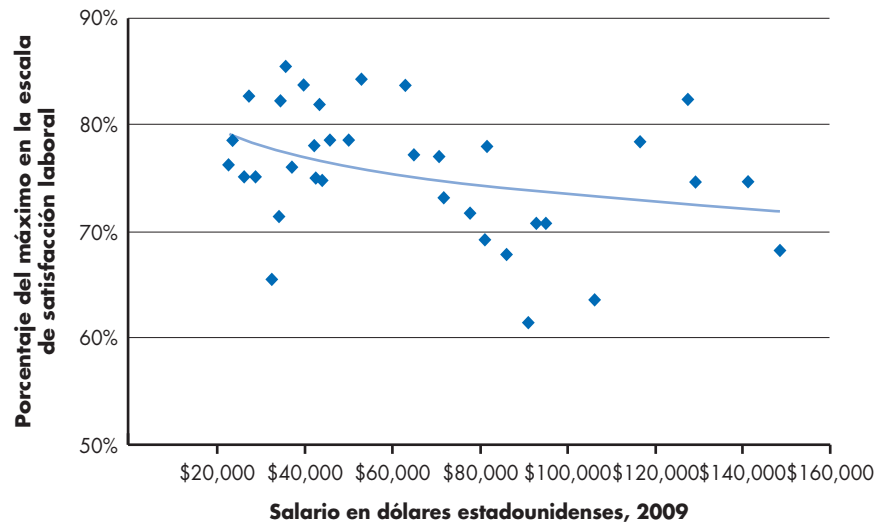
La satisfacción laboral no consiste únicamente en las condiciones de trabajo, ya que la personalidad también interviene. Los individuos con **autoevaluaciones esenciales (AEE)** positivas —quienes creen en su valía interna y su capacidad básica— están más satisfechos con su puesto de trabajo, que quienes las tienen negativas. Asimismo, en el contexto del compromiso de carrera, los individuos con una AEE elevada y un gran compromiso de carrera suelen tener un nivel especialmente alto de satisfacción laboral.³³

Salario

Quizás haya notado que con frecuencia la cuestión del salario surge cuando se habla acerca de la satisfacción laboral. Para muchas personas, el salario está correlacionado con la satisfacción laboral y la felicidad en general, pero el efecto suele ser menor una vez que el individuo alcanza un nivel estándar de vida cómoda. Vea la figura 3-5 donde se muestra la relación entre el salario promedio para un puesto de trabajo y el nivel promedio de satisfacción laboral. Como se observa, no hay mucha relación entre ambos factores. El dinero sí motiva a las personas, como veremos en el capítulo 6, no obstante, lo que nos motiva no necesariamente es lo mismo que nos hace felices.

Figura 3-5

Relación entre el salario promedio en un puesto de trabajo y la satisfacción laboral de individuos en ese puesto



Fuentes: T. A. Judge, R. F. Piccolo, N. P. Podsakoff, J. C. Shaw y B. L. Rich, "The Relationship between Pay and Job Satisfaction: A Meta-Analysis of the Literature", *Journal of Vocational Behavior* 77, núm. 2 (2010): 157-67.

responsabilidad social corporativa (RSC) Acciones autorreguladas de una organización para beneficiar a la sociedad o al ambiente, más allá de lo que exige la ley.

Responsabilidad social corporativa (RSC)

¿Se sentiría tan contento si trabajara para una organización con una declaración de misión para el bienestar social, que si lo hiciera para una compañía que no la tuviera? El compromiso que tiene una organización con la **responsabilidad social corporativa (RSC)**, es decir, sus acciones autorreguladas para beneficiar a la sociedad o al ambiente, más allá de lo que exige la ley, cada vez ejerce mayor influencia en la satisfacción laboral de las personas. Las compañías practican la RSC de diversas maneras, incluyendo las iniciativas de sustentabilidad ambiental, el trabajo sin fines de lucro y las obras de caridad.

La RSC es buena tanto para el planeta como para las personas. Cuando la misión de RSC de la compañía coincide con los valores personales de los trabajadores, éstos se sienten más satisfechos. De hecho, de 59 organizaciones grandes y pequeñas encuestadas recientemente, 86 por ciento reportó tener empleados más felices debido a sus programas de RSC.³⁴

La relación entre la RSC y la satisfacción laboral es especialmente alta entre los individuos de la generación del milenio. "La siguiente generación de trabajadores busca empleadores enfocados en tres aspectos: las personas, el planeta y las utilidades", comentó Susan Cooney, fundadora de la empresa filantrópica Givelocity.³⁵ Gracias a la RSC, los trabajadores pueden cumplir con un objetivo más elevado o contribuir con una misión. Según la investigadora Amy Wrzesniewski, las personas que consideran que su trabajo forma parte de un objetivo más elevado a menudo reportan mayor satisfacción laboral.³⁶ Sin embargo, para lograr la satisfacción de los trabajadores a largo plazo, los esfuerzos de RSC de una empresa deben estar bien organizados y sus iniciativas tienen que ser sustentables.³⁷

Aun cuando la relación entre la RSC y la satisfacción laboral se está fortaleciendo, no todos los empleados encuentran valor en la RSC.³⁸ Por lo tanto, para ser más eficaces, las organizaciones deben considerar ciertos aspectos con la finalidad de ser más eficaces. En primer lugar, no todos los proyectos tienen el mismo impacto en la satisfacción laboral de los individuos, aunque en ocasiones se espera que todos los empleados



participen. Por ejemplo, Lisa Dewey, socia de uno de los despachos de abogados más grandes del mundo, señaló lo siguiente: “A todos los abogados y al personal de All DLA Piper se les anima a participar en los proyectos voluntarios de beneficencia de la organización”.³⁹ El hecho de exigir estas actividades disminuiría la satisfacción laboral general de quienes no desean donar su tiempo, pero que están obligados a hacerlo.

En segundo lugar, algunas organizaciones exigen que sus empleados contribuyan de una manera prescrita. Por ejemplo, el director general de la compañía entreQuest, Joe Mechlinski, exige a sus empleados que participen en “días de retribución”, que consisten en prestar servicio en comedores comunitarios, construir una vivienda de Habitat for Humanity o ser el tutor de algún niño desprotegido. Es probable que dichas opciones no se ajusten a la visión de la RSC de todas las personas. Asimismo, presionar a la gente para que haga “mucho más” en formas que no le son naturales podría originar que eviten participar en futuros proyectos de RSC⁴⁰ y que se reduzca su satisfacción laboral, sobre todo cuando los proyectos de RSC ofrecen beneficios directos a la organización (como una cobertura positiva por parte de la prensa).⁴¹ La gente desea que la RSC sea genuina y auténtica.

En tercer lugar, los proyectos de RSC podrían parecer desconectados del trabajo real del empleado⁴² y no contribuir a la satisfacción laboral. Después de observar el video “sobreactuado” de la compañía de consultoría KPMG, que se ufanaba de su participación en la elección de Nelson Mandela y del final del Apartheid, en el lanzamiento de la primera estación espacial de la NASA y en la liberación de los rehenes estadounidenses en Irán, un empleado anónimo cuestionó su puesto de trabajo. “Si realmente quisiera hacer un cambio”, comentó, “¿por qué me sentaría aquí?”⁴³

En resumen, la RSC es una tendencia positiva necesaria de responsabilidad y altruismo. Además, puede contribuir de manera significativa a incrementar la satisfacción laboral cuando se maneja adecuadamente.

Los efectos de la satisfacción laboral

3-6

Identificar tres resultados de la satisfacción laboral.

Una vez que se analizaron algunas de las causas de la satisfacción laboral, ahora se describen algunos de sus resultados específicos.

Desempeño laboral

Como muchos estudios han concluido, es probable que los trabajadores felices sean más productivos. No obstante, algunos investigadores solían creer que era un mito la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo. Pero una revisión de 300 estudios sugirió que la correlación es bastante alta.⁴⁴ Los individuos más satisfechos con su trabajo tienen un mejor desempeño, y las organizaciones que cuentan con más empleados satisfechos suelen ser más eficaces que aquellas con pocos empleados satisfechos.

Comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO)

Suena lógico aceptar que la satisfacción laboral debería ser un determinante fundamental para el comportamiento de ciudadanía organizacional (conocido como CCO o conducta de ciudadanía, vea el capítulo 1).⁴⁵ Los empleados con CCO hablan positivamente acerca de sus organizaciones, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto de trabajo. Las evidencias sugieren que la satisfacción laboral tiene una correlación moderada con el CCO, de modo que los individuos más satisfechos con su empleo son más proclives a lograr un comportamiento de ciudadanía organizacional.⁴⁶

¿Por qué la satisfacción laboral conduce al CCO? Una razón es la confianza. Una investigación realizada en 18 países sugiere que los gerentes corresponden al CCO de los empleados con conductas que muestran su confianza.⁴⁷ Los individuos que sienten que sus compañeros de trabajo los apoyan tienen más probabilidades de exhibir conductas de ayuda, que quienes tienen una relación antagónica con sus colegas.⁴⁸ Por otro lado, la personalidad también es importante. Los individuos que presentan ciertos rasgos de personalidad (afabilidad y escrupulosidad, vea el capítulo 5) se sien-



Empresas de servicio como Air Canada saben que los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad de los clientes. Los agentes, que trabajan en la línea frontal y tienen contacto habitual con los clientes, son amistosos, alegres y sensibles mientras saludan a los pasajeros, registran su equipaje y les asignan asientos.

Fuente: Aaron Harris/Bloomberg/Getty Images



ten más satisfechos con su trabajo, lo que a su vez los lleva a tener más CCO.⁴⁹ Por último, los empleados que reciben retroalimentación positiva de sus colegas por sus conductas de ciudadanía organizacional son más proclives a continuar con actividades de este tipo.⁵⁰

Satisfacción del cliente

Como los gerentes de las organizaciones de servicios deben preocuparse por agradar a los clientes, es razonable preguntar si la satisfacción de los trabajadores se relaciona en forma positiva con la satisfacción de los clientes. Para quienes están en la línea frontal de contacto directo con los clientes, la respuesta es “sí”. Los trabajadores satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes.⁵¹

Varias compañías están actuando con base en estas evidencias. El detallista de calzado en línea Zappos está tan comprometido a encontrar empleados de servicio al cliente que se sientan satisfechos con su trabajo, que ofrece un “soborno” de \$2,000 por renunciar a la compañía después de la capacitación, suponiendo que los candidatos menos satisfechos aceptarán el dinero y se irán.⁵² Los empleados de Zappos tienen la facultad de “crear diversión y un poco de extravagancias” para garantizar que los clientes se sientan satisfechos, con muy buenos resultados: de los más de 24 millones de clientes de la compañía, 75 por ciento le compran nuevamente. Por lo tanto, para Zappos la satisfacción de los trabajadores tiene un efecto directo sobre la satisfacción de los clientes.

Satisfacción de vida



Hasta ahora, hemos considerado la satisfacción laboral como si fuera un aspecto ajeno a la satisfacción de vida, pero es probable que estén más relacionados de lo que se cree.⁵³ Investigaciones en Europa indicaron que la satisfacción laboral está correlacionada positivamente con la satisfacción de vida, y que las actitudes y las experiencias vitales afectan las experiencias y la forma en que se percibe el trabajo.⁵⁴ Asimismo, según investigaciones llevadas a cabo en Alemania, las personas se sienten menos satisfechas con su vida cuando están desempleadas —y no tan sólo a causa de la pérdida del ingreso.⁵⁵ Para la mayoría de la gente, el trabajo forma parte importante de la vida, por lo que parece lógico que el sentimiento de felicidad general dependa, en gran parte, del nivel de felicidad que experimenta en su trabajo (su satisfacción laboral).

¿Qué puedo hacer para mejorar mi trabajo?

Honestamente odio mi trabajo. Pero hay razones por las que debo quedarme: es mi primer empleo desde que terminé la universidad, el salario es bastante aceptable y servirá para establecer mi carrera. ¿Tengo alguna esperanza o estoy condenado hasta que renuncie?

— Taylor

Estimado Taylor:

¡No está condenado! Puede modificar su actitud para mejorar su experiencia o encontrar una perspectiva positiva. En otras palabras, si pudiera cambiar “odio mi trabajo” por “esto es lo que voy hacer para mejorar mi situación”, es probable que aumente su satisfacción laboral. Intente lo siguiente:

- *Ponga por escrito todo lo que odia de su trabajo, pero espere hasta que tenga unos días libres para lograr un punto de vista más objetivo.* Sea específico; pregúntese constantemente por qué, por ejemplo, “¿por qué me desagrada mi compañero de oficina?” También tome en cuenta su historia: ¿Siempre fue un problema el trabajo? ¿O quizá cambiaron las circunstancias?
- *Ahora escriba todo lo que le gusta del trabajo.* Nuevamente, sea específico. Piense de forma separada en el ambiente, las personas y el trabajo en sí. Encuentre algo positivo, incluso si

sólo se trata del café que hay en la sala de recepción.

- *Compare ambas listas para encontrar indicios acerca de su actitud y la satisfacción laboral.* Observe sus comentarios sobre el trabajo o las personas. La satisfacción laboral suele relacionarse más con lo interesante que sea el trabajo en sí que con otros factores. Las personas, sobre todo su supervisor, también son importantes para la actitud que usted muestra hacia el trabajo.
- *Lea en voz alta sus listas a algunos amigos de confianza (no querrá hablar mal de su jefe con sus compañeros de trabajo).* Pídeles que le ayuden a procesar sus quejas. ¿Habrá algunos factores decisivos como acoso?
- *Decida si puede hablar con su gerente al respecto.* Según Roy L. Cohen, autor de *The Wall Street Professional's Survival Guide*, “considere si el trato que usted recibe es único o si es el mismo que reciben sus colegas”. Si todos tienen el mismo problema, especialmente si el problema es el jefe, quizá no deba acercarse a su gerente. Sin embargo, en la mayoría de las situaciones se pueden efectuar cambios.

Con base en las fuentes de sus quejas y en su capacidad para hacer cambios

en el centro de trabajo, podría decidir enfrentar los problemas o desarrollar habilidades para su siguiente trabajo. Mientras tanto, no se sabotee con un desempeño deficiente y quejas constantes. Más bien, busque un reforzamiento positivo, únase a una organización profesional o realice trabajo voluntario. Los empleados felices son más saludables, y usted merece ser uno de ellos.

Fuentes: “Employee Engagement”, *Workforce Management* (febrero de 2013): 19; A. Hurst, “Being ‘Good’ Isn’t the Only Way to Go”, *The New York Times*, 20 de abril de 2014, 4; R. E. Silverman, “Work as Labor or Love?” *The Wall Street Journal*, 18 de octubre de 2012, D3; H. J. Smith, T. F. Pettigrew, G. M. Pippin y S. Bialosiewicz, “Relative Deprivation: A Theoretical and Meta-Analytic Review”, *Personality and Social Psychology Review* 16 (2012): 203-32; y A. Tugend, “Survival Skills for a Job You Detest”, *The Wall Street Journal*, 7 de abril de 2012, B5.

Las opiniones aquí expresadas corresponden únicamente a los gerentes y a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de sus organizaciones. Los autores o gerentes no son responsables de cualquier error u omisión, ni de los resultados obtenidos por el uso de esta información. En ningún caso los autores o los gerentes, o sus sociedades o corporaciones relacionadas serán responsables por cualquier decisión o acción tomada respecto de las opiniones aquí expresadas.

3-7 Identificar cuatro respuestas de los trabajadores ante la insatisfacción laboral.

salida Insatisfacción expresada mediante un comportamiento dirigido a abandonar la organización.

voz Insatisfacción expresada mediante intentos activos y constructivos para mejorar las condiciones.

Los efectos de la insatisfacción laboral

¿Qué sucede cuando a los empleados no les agrada su trabajo? Un modelo teórico (el esquema de salida-voz-lealtad-negligencia) es útil para entender las consecuencias de esta insatisfacción. La figura 3-6 ilustra las cuatro respuestas de los trabajadores frente a la insatisfacción laboral, las cuales difieren entre sí en dos dimensiones: constructiva/destructiva y activa/pasiva. Las respuestas son las siguientes:⁵⁶

- **Salida.** La *respuesta de salida* dirige el comportamiento hacia abandonar la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia. Para medir los efectos de esta respuesta a la insatisfacción, los investigadores estudian las renunciaciones individuales y la *rotación colectiva*, es decir, cuando la organización pierde por completo el conocimiento, las capacidades, las habilidades y otras características del trabajador.⁵⁷
- **Voz.** La *respuesta de voz* implica tratar de mejorar las condiciones en forma activa y constructiva, incluyendo sugerencias de mejora, análisis de los problemas con el jefe y alguna forma de asesoría sindical.

Figura 3-6

Respuestas ante la insatisfacción

	Constructiva	Destructiva
Activa	VOZ	SALIDA
Pasiva	LEALTAD	NEGLIGENCIA

lealtad Insatisfacción expresada con la espera pasiva de que las condiciones mejoren.

negligencia Insatisfacción expresada al permitir que las condiciones empeoren.

- **Lealtad.** La *respuesta de lealtad* implica esperar de manera pasiva pero optimista que las condiciones mejoren, incluso hablando a favor de la organización frente a críticas externas, con la confianza de que la gerencia está “haciendo las cosas correctas”.
- **Negligencia.** La *respuesta negligente* implica permitir pasivamente que las condiciones empeoren, demostrando ausentismo o impuntualidad crónicos, mínimo esfuerzo y una tasa de errores alta.

Los comportamientos de salida y de negligencia representan nuestras variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación de personal. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los trabajadores e incluye la voz y la lealtad, consideradas como actitudes constructivas que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables o remedien las condiciones de trabajo insatisfactorias.

El modelo ayuda a entender diversas situaciones. Por ejemplo, los miembros de los sindicatos expresan con frecuencia su insatisfacción mediante procedimientos de quejas o en negociaciones contractuales formales. Los mecanismos mencionados de voz permiten que los trabajadores continúen en sus puestos al tiempo que actúan para mejorar la situación.

Si bien esta estructura es útil, resulta demasiado general. A continuación se estudia la conducta laboral contraproducente, uno de los comportamientos en respuesta a la insatisfacción laboral.

Conducta laboral contraproducente (CLC)

El abuso de sustancias, el robo en el trabajo, las expresiones de socialización indebidas, los chismes, el ausentismo y la impuntualidad son ejemplos de conductas destructivas para las organizaciones. Son indicadores de un síndrome más general denominado **conducta laboral contraproducente (CLC)**, también conocido como comportamiento desviado en el trabajo, o simplemente distanciamiento laboral (vea el capítulo 1).⁵⁸ Al igual que otras conductas que aquí se han descrito, la CLC no ocurre por sí sola: se trata de conductas que a menudo surgen de actitudes negativas, muchas veces muy antiguas. Por lo tanto, si se logran identificar los factores predictivos de la CLC, es posible disminuir la probabilidad de sus efectos.

Por lo general, la insatisfacción laboral sirve para predecir la CLC. Las personas que no están satisfechas con su trabajo se sienten frustradas, y esto disminuye su desempeño⁵⁹ y aumenta las probabilidades de que presenten CLC.⁶⁰ Otras investigaciones sugieren que, además de la incompatibilidad vocacional (estar en el área de trabajo

conducta laboral contraproducente (CLC) Acciones que dañan de forma activa a la organización, incluyendo robo, comportamiento agresivo hacia los colegas, impuntualidad o ausentismo.



incorrecto), la falta de ajuste con la organización (trabajar en el tipo de cultura organizacional incorrecto) también sirve para predecir la CLC.⁶¹ El entorno social inmediato también es importante. Un estudio alemán sugiere que las normas del ambiente laboral inmediato influyen en las manifestaciones de CLC como, por ejemplo, los individuos que trabajan en equipos con altos niveles de ausentismo tienen mayores probabilidades de ausentarse del trabajo.⁶² Asimismo, las CLC pueden darse como respuesta a la supervisión abusiva por parte de los gerentes, que a su vez aumenta el abuso, dando inicio así a un círculo vicioso.⁶³

Un aspecto importante acerca de la CLC es que los empleados insatisfechos a menudo eligen una o más de estas conductas específicas debido a factores idiosincrásicos. Un empleado podría renunciar; otro podría utilizar el tiempo del trabajo para divertirse en internet o llevar a su casa material del trabajo para su uso personal. En resumen, las personas a quienes les disgusta su trabajo “toman venganza” de diversas maneras. Como éstas pueden ser muy creativas, tratar de controlar sólo una conducta con políticas y castigos no logra modificar la causa subyacente. Los empleadores deben tratar de corregir la fuente del problema (la insatisfacción), en vez de tratar de controlar las diferentes respuestas.



Según investigaciones realizadas en Gran Bretaña, la CLC es una reacción emocional a la injusticia percibida; un intento del empleado por tratar de recuperar un sentimiento de intercambio justo.⁶⁴ Por consiguiente, este comportamiento tiene implicaciones éticas complejas. Por ejemplo, ¿el individuo que toma de la oficina una caja de marcadores para llevarla a casa y dársela a sus hijos actúa de forma ética? Algunos consideran que esto es una forma de robo. Antes de decidir, otros podrían buscar factores moderadores como las contribuciones del empleado a la organización. ¿La persona brinda generosamente tiempo y esfuerzo adicionales a la organización, sin recibir remuneración ni agradecimiento? De ser así, algunos considerarían la CLC como un intento por “igualar el marcador”.

Como gerente, usted puede tomar medidas para reducir la CLC. Por ejemplo, podría encuestar para indagar las actitudes de los empleados e identificar áreas para mejorar el centro laboral. Si existe una incompatibilidad vocacional, el empleado no se sentirá satisfecho,⁶⁵ por lo que es una buena área por indagar. Ajustar las tareas a las capacidades y los valores de un trabajador suele aumentar la satisfacción laboral y reducir la CLC.⁶⁶ Asimismo, crear equipos fuertes que incluyan supervisores, establecer políticas formales para los equipos e introducir incentivos basados en el trabajo en equipo ayudaría a disminuir el “contagio” de la CLC que disminuye los estándares del grupo.⁶⁷

Ausentismo Se ha encontrado una relación negativa consistente entre la satisfacción y el ausentismo, pero la correlación va de moderada a baja.⁶⁸ Por lo general, cuando existe un gran número de puestos de trabajo alternativos disponibles, las personas insatisfechas tienen mayores tasas de ausentismo, pero cuando no hay mucha oferta de empleos, tienen las mismas tasas (bajas) de ausentismo que los trabajadores satisfechos.⁶⁹ Las organizaciones que permiten sin restricciones incapacidades por enfermedad animan a todos sus empleados —a quienes estén muy satisfechos inclusive— a tomarse días libres. Aun cuando un individuo esté satisfecho laboralmente, seguramente querrá disfrutar de un fin de semana de tres días si puede hacerlo sin ninguna sanción.

Rotación de personal La relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal es más significativa que entre la satisfacción y el ausentismo.⁷⁰ En general, un patrón de baja satisfacción laboral es el mejor factor de predicción de las intenciones de un trabajador por abandonar la empresa. La rotación también está relacionada con el ambiente del centro de trabajo. Si el ambiente que impera dentro del centro de trabajo inmediato de un empleado es de baja satisfacción laboral, y ésta conduce a la rotación de personal, habrá un efecto de contagio. Esto sugiere que los gerentes necesitan tomar en cuenta los patrones de satisfacción laboral (y de rotación de personal) de los compañeros de trabajo al asignar a los empleados a un área nueva.⁷¹

La relación entre satisfacción y rotación también se ve afectada por la oferta de empleos alternativos. Si un individuo recibe y acepta una oferta de trabajo no solicitada, la insatisfacción laboral no sería un buen pronosticador de la rotación, ya que lo más probable es que el empleado se vaya en respuesta a la “atracción” (el señuelo del otro

¿Mito o ciencia?

Trabajadores felices significan utilidades felices

Desde luego, existen excepciones, pero esta afirmación es básicamente verdadera. Un vistazo a la lista de las mejores compañías para trabajar de *Fortune*, donde las empresas son elegidas de acuerdo con la felicidad que originan, revela cuáles son las compañías más redituables: Google, SAS, Edward Jones y REI, sólo por mencionar algunas. Sin embargo, la felicidad no se crea de la misma manera.

Por ejemplo, el empleado que se siente feliz porque su colega hizo la mayor parte del trabajo en el proyecto de su equipo, no necesariamente se esforzará más. Además, parece que algunos factores que producen felicidad no están relacionados con el aumento de utilidades, como la mesa de bolos y la taberna irlandesa de Google, los almuerzos con chocolates gratuitos de Facebook y las fiestas fuera de serie de Salesforce.com. Los programas de prestaciones tradicionales tampoco producen necesariamente mayor satisfacción laboral, productividad y utilidades. Las investigaciones indican que los empleados valo-

ran mucho el tiempo extra pagado, un plan de jubilación como el 401(k) y menores primas del seguro médico. Sin embargo, muchas compañías ofrecen estas prestaciones y no se acercan a las 500 organizaciones más redituables de *Fortune*.

Resulta que el valor de mantener la felicidad en la ecuación de las utilidades podría residir en nivel de compromiso de los empleados. Como afirmó Julie Gebauer, directora administrativa de la empresa de consultoría Towers Watson, “no se trata únicamente de hacerlos felices —ese no es un asunto de negocios—, se trata del compromiso”. El compromiso con el trabajo “representa la participación de los empleados [...] y el nivel de esfuerzo discrecional que están dispuestos a hacer en el trabajo”, escribió el vicepresidente ejecutivo de Jack in the Box, Mark Blankenship. Los empleados felices, con mayor compromiso laboral, están dispuestos a trabajar con mayor esfuerzo, a satisfacer a los clientes y a permanecer en la empresa: tres factores que afectan los resultados financieros de manera significativa.

Una revisión de 300 estudios reveló que las tasas de rotación que resultan de una mala actitud o un bajo nivel de compromiso conducen a un desempeño organizacional más pobre.

Por lo tanto, parece que la moraleja de la historia es la siguiente: tratar a los demás en el lugar de trabajo como uno desea ser tratado. Es tan sólo un buen intercambio.

Fuentes: M. H. Blankenship, “Happier Employees + Happier Customers = More Profit”, *HR Magazine*, julio de 2012, 36-38; A. Edmans, “The Link between Job Satisfaction and Firm Value, with Implications for Corporate Social Responsibility”, *Academy of Management Perspectives* (noviembre de 2012): 1-19; “Getting Them to Stay”, *Workforce Management* (febrero de 2013); 19; J. K. Harter et al., “Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations”, *Perspectives on Psychological Science* (julio de 2010): 378-89; T.-Y. Park y J. D. Shaw, “Turnover Rates and Organizational Performance: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology* (marzo de 2013): 268-309; y J. Waggoner, “Do Happy Workers Mean Higher Profit?” *USA Today*, 20 de febrero de 2013, B1-B2.

empleo) que al “empuje” (lo poco atractivo de su trabajo actual). De manera similar, es más probable que la insatisfacción laboral se convierta en rotación cuando el trabajador tiene muchas oportunidades de empleo. Asimismo, cuando los empleados tienen un “capital humano” elevado (alto nivel académico, alto nivel de aptitudes), es más probable que la insatisfacción laboral se convierta en rotación porque tienen (o así lo perciben) muchas alternativas a su disposición.⁷²

Existen algunos factores que ayudan a romper la relación entre insatisfacción y rotación de personal. El grado de integración de los empleados (sus conexiones con el trabajo y la comunidad) sirven para reducir la probabilidad de rotación, sobre todo en culturas colectivistas (orientadas hacia el grupo).⁷³ Los empleados integrados son menos proclives a considerar empleos alternativos posibles.

Es frecuente que los gerentes “no entiendan”

Dada la evidencia que acabamos de estudiar, no debería sorprender que la satisfacción laboral afecte los resultados financieros de la organización. Una investigación realizada por una empresa de consultoría en administración clasificó a organizaciones grandes como de moral alta (donde más de 70 por ciento de los empleados expresaba satisfacción laboral general) y de moral media a baja (menos de 70 por ciento). Los precios de las acciones de las compañías del grupo con moral alta aumentaron 19.4 por ciento, en comparación con 10 por ciento para las del grupo con moral media a baja. A pesar de los mencionados resultados, a muchos gerentes no les preocupa la satisfacción laboral de sus subalternos. Otros más, sobrestiman su nivel de satisfacción, por lo que creen que no hay problema cuando en realidad sí lo hay. Un estudio de 262 grandes empleadores reveló que 86 por ciento de los altos directivos pensaban que su organización trataba bien a sus trabajadores, pero únicamente 55 por ciento de los trabajadores coincidían

en ello. Otro estudio descubrió que 55 por ciento de los gerentes consideraba que la moral era buena en su empresa, en comparación con tan sólo 38 por ciento de trabajadores que lo percibía así.⁷⁴

Las encuestas realizadas de forma regular suelen reducir la brecha entre lo que los gerentes *creen* que sienten los empleados y lo que éstos sienten *en realidad*. La brecha de esta situación suele afectar los resultados financieros tanto de pequeñas franquicias como de grandes compañías. Jonathan McDaniel, gerente de un restaurante KFC en Houston, encuesta a sus empleados cada tres meses. Algunos resultados lo han llevado a hacer cambios, como permitir que los trabajadores decidan cuáles días toman para descansar. Sin embargo, McDaniel considera que el proceso en sí mismo es valioso. “En verdad les gusta expresar su opinión”, comenta, “ésa es la parte más importante, que tienen voz y que se les escucha”. Desde luego, las encuestas no son la panacea, pero si las actitudes hacia el trabajo son tan importantes como se cree, las organizaciones necesitarán utilizar cualquier método razonable para averiguar dónde y cómo se puede mejorar.⁷⁵

Resumen

Los gerentes deberían interesarse en las actitudes de sus subalternos debido a que éstas alertan sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento. La creación de una fuerza de trabajo satisfecha difícilmente es una garantía de un desempeño organizacional exitoso; no obstante, las evidencias sugieren que todo lo que hagan los gerentes para mejorar las actitudes de los subalternos probablemente dará resultados positivos, incluyendo un incremento en la eficacia de la organización, clientes más satisfechos y mayores utilidades.

Implicaciones para los gerentes

- Recuerde que, de las principales actitudes hacia el trabajo (satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo, compromiso organizacional, apoyo organizacional percibido (AOP) y compromiso del empleado), el nivel de satisfacción laboral del empleado es el mejor factor predictor individual del comportamiento.
- Ponga atención en los niveles de satisfacción laboral de sus empleados como factores que determinan su desempeño, rotación, ausentismo y conductas de distanciamiento.
- Mida las actitudes de sus empleados hacia el trabajo de manera objetiva y a intervalos regulares, con la finalidad de determinar cómo están reaccionando a su trabajo.
- Para incrementar la satisfacción de los empleados, evalúe el ajuste que existe entre sus intereses laborales y las partes intrínsecas del puesto de trabajo; luego, diseñe un trabajo que sea desafiante e interesante para el individuo.
- Considere el hecho de que un salario elevado por sí mismo no garantiza crear un ambiente laboral satisfactorio.

La lealtad entre empleador y trabajador es un concepto obsoleto

PUNTO

El término *lealtad* es sumamente obsoleto. Quedó atrás la época en que un empleador conservaba a un trabajador de por vida, al igual que la época en que una persona laboraba para un solo empleador durante toda su carrera.

La profesora Linda Gratton afirma lo siguiente: “La lealtad ha muerto, la asesinaron los contratos reducidos, la subcontratación, la automatización y las carreras múltiples. Al enfrentarse a lo que podrían ser 50 años de trabajo, ¿quién quiere honestamente pasar todo ese tiempo con una sola compañía? La monogamia serial está a la orden del día”. Muchos empleadores coinciden: tan sólo 59 por ciento de los empleadores reportan sentir lealtad hacia sus trabajadores, mientras que únicamente 32 por ciento cree que éstos le son leales.

El compromiso de ambos lados de la ecuación se ha debilitado. En su mayor parte, esto está justificado. ¿Por qué retener empleados con un desempeño mediocre? Sólo es cuestión de que el empleador maneje la lealtad de los empleados con respeto. Hay que reconocer que existen algunos abusos. Renault, por ejemplo, terminó la carrera de 31 años de Michel Balthazard (y de otros dos empleados) al acusarlos falsamente de espionaje. Cuando la falsedad de los cargos se hizo pública, sin mucho entusiasmo Renault les ofreció recuperar sus puestos de trabajo y les dio una disculpa poco convincente: “Renault les agradece por la calidad de su trabajo en el grupo y les desea mucho éxito en su futuro”.

En cuanto a la lealtad de los trabajadores hacia sus empleadores, tampoco vale mucho en la actualidad. Un gerente de Deloitte dice que la actitud del empleado actual es como sigue: “Me voy. Tuve una excelente experiencia, y me la llevo conmigo”. No hay expectativas de lealtad. De hecho, una investigación reveló que solamente 9 por ciento de los individuos recién graduados de la universidad permanecerán con un empleador durante más de un año, si no les gusta el trabajo. Pero no hay nada de malo en ello. Un individuo “leal” que permanece con la organización sin sentirse satisfecho con el puesto de trabajo puede hacer mucho daño. En el mejor de los casos, esta persona será menos productiva. Y en el peor, pasará años mostrando una conducta laboral contraproducente. Para el trabajador, quedarse en una organización para siempre —pase lo que pase— podría limitar su carrera y sus ingresos potenciales.

Cuanto más pronto consideremos la experiencia del trabajador por lo que es (sobre todo una transacción de corto a mediano plazos), estaremos mejor. En el escenario laboral no hay lugar para las fantasías.

CONTRAPUNTO

De acuerdo: el término *lealtad* es obsoleto cuando se refiere a los empleadores y a los trabajadores. Sin embargo, el concepto básico es válido en el centro laboral. Ahora sólo medimos la lealtad con rubros más sutiles como *confianza organizacional* y *compromiso organizacional*. Es cierto que existen empleadores y trabajadores que se demuestran poca lealtad entre sí, pero ésa no es la norma.

Según el experto en administración Tom Peters: “En resumidas cuentas, la lealtad es importante, muy importante. Lo fue ayer, lo es hoy y lo será mañana”. Dave Ulrich, de la University of Michigan, señala lo siguiente: “Los líderes que fomentan la lealtad buscan empleados que no tan sólo se comprometan e involucren con su trabajo, sino que también le encuentren algún significado”. Compromiso. Participación. Confianza. Son algunos de los elementos fundamentales de la lealtad.

Es verdad que la relación trabajador-empleador ha cambiado. Por ejemplo (hace mucho), terminaron los días en que los empleadores otorgaban pagos garantizados por pensión a los cuales los trabajadores no contribuían. Pero, ¿es algo tan negativo? Muchos empleadores han ayudado a que sus trabajadores se hagan cargo de sus propios planes de jubilación.

Asimismo, no es que la lealtad haya muerto, sino más bien que los empleadores son leales a otro tipo de trabajador. Es verdad que los empleadores ya no se rehúsan a despedir a un trabajador incompetente con mucha antigüedad, y eso es bueno. Ese tipo de personas suelen socavar la productividad y el estado de ánimo de cualquiera. Asimismo, en un mundo globalizado, donde los clientes tienen una gran cantidad de opciones, las organizaciones con “gente improductiva” —quienes nada aportan— no pueden ser lo suficientemente competitivas para sobrevivir. Las compañías son leales ante quienes hacen bien su trabajo, y eso también es como debería ser.

En resumen, los individuos se vuelven leales —confiables, participativos y comprometidos— cuando las organizaciones y su personal actúan decentemente. Los empleadores que cuentan con buenos gerentes que delegan autoridad a sus empleados obtienen niveles altos de esta clase de lealtad. Una verdadera relación recíproca es un modelo de negocios más firme que empleados, que permanecen con una organización durante años a cambio del altruismo de la compañía. Los vínculos de confianza y lealtad residen en las relaciones de los individuos. Según la psicóloga laboral Binna Kandola, “quizá los ambientes laborales hayan cambiado, pero la lealtad no ha muerto; los vínculos entre las personas son demasiado fuertes”.

Fuentes: “If You Started a Job and You Didn’t Like It, How Long Would You Stay?”, *USA Today*, 11 de junio de 2012, 1B; O. Gough y S. Arkani, “The Impact of the Shifting Pensions Landscape on the Psychological Contract”, *Personnel Review* 40, núm. 2 (2011): 173-84; “Loyalty Gap Widens”, *USA Today*, 16 de mayo de 2012, 1B; P. Korkki, “The Shifting Definition of Worker Loyalty”, *The New York Times*, 24 de abril de 2011, BU8; I. Macsinga, C. Sulea, P. Sarbescu y C. Dumitru, “Engaged, Committed and Helpful Employees: The Role of Psychological Empowerment”, *Journal of Psychology* 19, núm. 3, 263-76; M. Top, M. Akdere y M. Tarcan, “Examining Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Trust in Turkish Hospitals: Public Servants versus Private Sector Employees”, *International Journal of Human Resource Management* 26, núm. 9 (2015): 1259-82; y “Is Workplace Loyalty an Outmoded Concept?” *Financial Times*, 8 de marzo de 2011, www.ft.com/, consultado el 29 de julio de 2015.

REPASO DEL CAPÍTULO

PREGUNTAS DE REPASO

3-1 ¿Cuáles son los tres elementos de una actitud?

3-2 ¿El comportamiento siempre surge de las actitudes?

3-3 ¿Cuáles son las principales actitudes hacia el trabajo?

3-4 ¿Cómo se mide la *satisfacción laboral*?

3-5 ¿Qué es lo que favorece la satisfacción laboral?

3-6 ¿Cuáles son los tres resultados de la satisfacción laboral?

3-7 ¿De qué manera responden los empleados ante la insatisfacción laboral?

EJERCICIO ¿Qué aspectos de su trabajo de ensueño le satisfacen?

Cada estudiante deberá escribir en un pequeño trozo de papel el nombre del puesto ideal que le gustaría ocupar al terminar la universidad. Después, forme al azar equipos de cinco o seis integrantes, y cada equipo hará lo siguiente:

1. Listar las tres principales características que cada uno de los miembros busca en su primer empleo, después de terminar la universidad (los aspectos que los harían sentirse satisfechos en el puesto). Todos deben contribuir y registrarán las ideas comunes más frecuentes.
2. Cada grupo deberá identificar si cada característica del puesto es un satisfactor intrínseco (como trabajar con otras personas o el trabajo en sí mismo) o un satisfactor extrínseco (como el salario o las prestaciones), anotando a un lado las letras “I” o “E”.
3. Sumar las letras “I” y “E” y anotar los satisfactores correspondientes en orden descendente. Por ejemplo, si todos los miembros del equipo mencionaron el salario, este aspecto encabezará la lista de la letra “E”.

Luego, la clase se reunirá para compartir sus hallazgos y analizar las siguientes preguntas.

Preguntas

- 3-8. ¿Llegó la clase a un consenso respecto de cuál de las listas es más larga (la de satisfactores intrínsecos o extrínsecos)? Si ese es el caso, ¿por qué creen que una lista sea más larga que la otra?
- 3-9. ¿Llegó la clase a un consenso en cuanto a las tres principales características intrínsecas o extrínsecas? ¿Cuál creen que sea la explicación de que hayan o no llegado a un consenso?
- 3-10. Considerando su puesto ideal personal, ¿cree usted probable que su puesto coincida con las características generadas por toda la clase? ¿Qué tan probable cree usted que sea que su puesto de trabajo coincida con las tres características principales?

DILEMA ÉTICO Sitios web reveladores

“Arrogante, condescendiente, mezquino, antipático [...] y esas características describen a las personas más agradables de Netflix”, escribió un empleado anónimo. “La gerencia es horrible [...] El club de los buenos muchachos”, escribió un gerente de desarrollo de mercado de Coca-Cola. Y las reseñas continúan apareciendo. Coca-Cola tiene 1,600 reseñas de sus empleados y algunas compañías, como Google, tienen el doble de esa cifra en Glassdoor, uno de los sitios de internet donde cualquiera puede calificar a su empleador.

Abundan los sitios web como Glassdoor; cada vez más empleados se unen a los foros y, al parecer, aprecian mucho la oportunidad de hablar con libertad. La aplicación Memo, que afirma haber conseguido 10,000 nuevos miembros en aproximadamente tres meses, permite que los usuarios publiquen, comenten y compartan vínculos. Dentro de poco tiempo podrán subir fotografías

y documentos, lo cual ha despertado nuevas preocupaciones de seguridad a las organizaciones.

Ryan Janssen, director general de la empresa matriz de Memo, Collectively, indica que gracias a aplicaciones como Memo, Yik Yak y Whisper, los jefes tienen acceso a retroalimentación honesta que de otra forma no podrían obtener. Janssen dijo lo siguiente: “La reacción natural de los empleados [cuando los gerentes piden retroalimentación de manera directa] es responder lo que el gerente desea escuchar”. Y esto es verdad: los estudios indican que los subalternos “ponen cara de felicidad” ante sus jefes. Cuando la gente sabe que sus publicaciones no son anónimas, “ponen esa cara profesional rara y falsa”, agregó.

Las organizaciones saben que los individuos cuidan lo que dicen cuando pueden ser identificados y, por esta razón, muchos

utilizan encuestas anónimas para conocer las actitudes hacia el trabajo. Aun así, las evaluaciones de esas encuestas a menudo son más benévolas y menos detalladas que la retroalimentación que se publican en sitios web anónimos. Debido a esto, algunas organizaciones han modificado la frecuencia y el alcance de las encuestas para obtener información más profunda. Otras cuentan con sus propias plataformas de intranet, donde los empleados expresan sus quejas y preocupaciones.

Más allá del dilema ético personal por publicar en línea denuncias sarcásticas acerca de individuos u organizaciones —compartir con el mundo detalles que uno no compartiría en persona— surgen aspectos de la ética organizacional. Mientras que empresas como Visa, Boeing y Hewlett-Packard han tratado de desalentar a los empleados de ventilar sus quejas de forma anónima en sitios web y aplicaciones, es probable que este tipo de exigencias contravengan el derecho a la libertad de expresión de los empleados. Además, ¿qué tan anónimas son las publicaciones anónimas? Los mensajes publicados en Glassdoor y en otros foros eliminan el nombre del individuo, pero ¿no podrán los jefes en ocasiones determinar cuál de sus subalternos publicó los comentarios? Todos los gerentes necesitan decidir

qué cantidad de indagación gerencial es ética y qué sanciones, si acaso, se impondrían a los trabajadores por publicar comentarios anónimos.

Grant Vodori, cofundador de una agencia de marketing digital en Chicago, ha logrado obtener respuestas honestas de sus empleados mediante encuestas realizadas varias veces por semana. “En ocasiones es un poco atemorizante”, comentó. Vodori se pregunta: “¿Realmente quiero conocer la respuesta a esto?”

Preguntas

- 3-11. ¿Cree que los empleados tienen el derecho de decir en línea lo que deseen acerca de sus organizaciones, en vez de hacerlo en privado?
- 3-12. ¿Qué haría si supiera que uno de sus empleados publicó comentarios desagradables acerca de usted en su función de gerente? ¿Su reacción sería diferente si el empleado publicara comentarios desagradables acerca de usted como persona?
- 3-13. ¿Considera que sea aceptable publicar comentarios de manera anónima o cree que los autores deberían incluir su nombre? ¿Por qué?

Fuentes: L. Gilman, “Memo App Lets Workers Vent Anonymously about the Boss”, *The Wall Street Journal*, 21 de enero de 2015, B7; Glassdoor.com; A. S. McCance, C. D. Nye, L. Wang, K. S. Jones y C. Chiu, “Alleviating the Burden of Emotional Labor: The Role of Social Sharing”, *Journal of Management* (febrero de 2013): 392-415; R. E. Silverman, “Are You Happy in Your Job? Bosses Push Weekly Surveys”, *The Wall Street Journal*, 3 de diciembre de 2014, B1, B4; y R. E. Silverman, “Workers Really Do Put on a Happy Face for the Boss”, *The Wall Street Journal*, 29 de enero de 2015, D4.

CASO 1 En búsqueda de la felicidad: Flexibilidad

El equipo administrativo de Learner’s Edge, una compañía de educación continua en línea, decidió adoptar la política de ambiente laboral sólo por resultados (ROWE, *results-only work environment*), desarrollada por los empleados de Best Buy y que se resume en su eslogan “trabaja cuando quieras, donde quieras, siempre y cuando el trabajo se haga”. Kyle Pederson fue uno de los tres trabajadores de Learner’s Edge que se presentaron a trabajar el día que inició el experimento ROWE. Y lo mismo ocurrió el segundo día, y el tercero.

“Durante casi un mes, todos desaparecieron”, reconoció Pederson. “Sólo éramos mi cofundador, el director ejecutivo y yo, preguntándonos ‘¿Qué hemos hecho?’”

Evidentemente, los trabajadores estaban poniendo a prueba los límites exteriores de la flexibilidad laboral. Por fortuna, rindió frutos. Learner’s Edge reportó “mejor trabajo y mayor productividad” después de la fase inicial del programa. Al parecer los empleados sabían en qué forma trabajarían mejor. De hecho, algunos de los empleados de Pederson ya regresaron a la oficina, mientras que otros se reúnen en Starbucks o durante la comida... donde sea, para realizar el trabajo.

Veronica Wooten, presidenta y directora de operaciones de Suntell, una empresa de software para la administración de riesgos que también adoptó el programa ROWE hace algunos años, es simpatizante de un centro laboral flexible. “Hicimos la transición y comenzamos a permitir que las personas tomaran sus propias decisiones”, comentó Wooten. Como resultado de la flexibilidad laboral, la base de clientes de la compañía aumentó

20 por ciento, las reuniones se redujeron en 50 por ciento y los gastos disminuyeron 12 por ciento (Wooten utilizó los ahorros para otorgar aumentos a todos).

Al parecer todos deberían sentirse felices con este alto grado de flexibilidad laboral. Y parece que empleados de todo el mundo valoran cada vez más los ambientes de trabajo flexibles, ya que aproximadamente dos de cada tres trabajadores de todas las edades desean laborar desde su casa, al menos de forma ocasional. Sin embargo, es probable que para algunas personas el beneficio no sea tan grande. En un estudio reciente, 62 por ciento de los participantes consideró que los individuos de la generación X son los que más se benefician de los arreglos flexibles, 35 por ciento pensó que los que obtienen el mayor beneficio son los miembros de la generación Y, y sólo 3 por ciento nombró a los baby boomers como los más beneficiados.

Las investigaciones revelan que la satisfacción laboral se correlaciona más con la naturaleza del trabajo en sí y no con el lugar donde se realiza. Así, aunque como empleados deseamos flexibilidad, a menudo lo que en realidad no satisface es algo más. Entonces, estos arreglos laborales tienen sus costos. Empleadores como Marissa Mayer de Yahoo! consideran que los trabajadores con arreglos flexibles se desvinculan de la organización, se comunican menos, están menos disponibles y pierden los beneficios del trabajo en equipo. Por otro lado, a los empleados les preocupa pasar largos periodos trabajando lejos de la oficina: ¿El hecho de que sus empleadores no los vean causará que se olviden de ellos?

Para utilizar ROWE o cualquier otro arreglo de trabajo flexible, las organizaciones necesitan crear descripciones de puestos claras, establecer metas asequibles y utilizar medidas sólidas como indicadores de la productividad. Los gerentes deben fomentar las conexiones cercanas y comunicarse de manera significativa para mantener a estos trabajadores involucrados con la compañía, su cultura y sus procesos. Y, más importante, es indispensable que los empleados hagan su trabajo, sin importar dónde y cuándo lo hagan.

Fuentes: “The 2015 Workplace Flexibility Study”, *WorkplaceTrends* (3 de febrero de 2015), <https://workplace-trends.com/the-2015-workplace-flexibility-study/>; L. Belkin, “Is ROWE the Future of Work? Or an Unworkable Fantasy?” *The Huffington Post Business* (17 de abril de 2013), www.huffingtonpost.com/2013/04/15/rowe-future-work_n_3084426.html; R. R. Hastings, “Full Engagement Lacking Around World”, *Society for Human Resources Management* (3 de enero de 2011), www.shrm.org/hrdisciplines/employeerelations/articles/Pages/FullEngagementLacking.aspx; A. McGrory-Dixon, “Workplace Flexibility, Equity Important for Millennials”, *Benefits Pro* (19 de abril de 2013), www.benefitspro.com/2013/04/19/workplace-flexibility-equity-important-for-millennn; y F. Origo y L. Pagani, “Workplace Flexibility and Job Satisfaction: Some Evidence from Europe”, *International Journal of Manpower* 29 (2008): 539-66.

CASO 2 Diseño de un mejor puesto de trabajo

Considere por un momento a una gerente de nivel medio, Fátima, a quien parece que le va bien. Ella logra los estándares y las metas requeridos de manera consistente, ha establecido una relación exitosa con sus colegas, y la alta gerencia la ha identificado como alguien con un “alto potencial”. Sin embargo, no está contenta con su trabajo. Está mucho más interesada en determinar cómo su organización podría, por ejemplo, utilizar las redes sociales para sus actividades de marketing en todos los niveles, pero sus obligaciones no le permiten trabajar en ello. Le gustaría renunciar y encontrar algo más adecuado para lo que le apasiona, pero debido a su situación económica actual eso no es una opción. Por consiguiente, decidió reconfigurar su trabajo actual de forma proactiva.

Fátima forma parte de un movimiento hacia el “diseño” del puesto de trabajo, que es el proceso de reorganizar el propio trabajo de manera deliberada, con la finalidad de que se ajuste mejor a los deseos, las fortalezas y los intereses propios. Entonces, ¿cómo rediseñó Fátima su puesto de trabajo? Primero se dio cuenta de que estaba dedicando demasiado tiempo a vigilar el desempeño de su equipo y a responder sus preguntas, y que casi no trabajaba los proyectos creativos que tanto la inspiran. Luego, pensó en la forma de modificar su relación con el equipo, de manera que las actividades incorporaran su gran interés por las estrategias de los social media, y centró más las actividades del equipo en el desarrollo de una nueva forma de marketing. También identificó a los miembros del equipo que podrían ayudarla a implementar las nuevas estrategias y dirigió

Preguntas

- 3-14. ¿Cree que sólo ciertos individuos prefieren los arreglos de trabajo flexibles? ¿Por qué?
- 3-15. ¿Qué características de los arreglos de trabajo flexibles contribuirían a alcanzar mayores niveles de satisfacción laboral?
- 3-16. ¿De qué manera el trabajo flexible afecta los resultados financieros de una compañía?

sus interacciones hacia las nuevas metas. Como resultado, no sólo aumentó su involucramiento en el trabajo, sino que también ha desarrollado nuevas ideas que han progresado y fueron reconocidas dentro de la organización. En resumen, describió que al examinar de manera activa y creativa su trabajo, fue capaz de modificar sus actividades actuales para que se volvieran realmente satisfactorias.

Como habrá notado, Fátima tiene una personalidad proactiva: estaba deseosa de desarrollar sus propias opciones y encontrar sus propios recursos. A menudo los individuos proactivos se fortalecen a sí mismos y, por lo tanto, son más proclives a buscar soluciones factibles cuando se sienten insatisfechos. Las investigaciones nos conducen a pensar que Fátima tendrá éxito en su puesto de trabajo personalizado, y que experimentará mayor bienestar. Por consiguiente, en la medida de lo posible, se debería animar a todos los empleados a que sean proactivos al crear la mejor situación laboral por sí mismos.

Preguntas

- 3-17. ¿Las organizaciones deberían esforzarse por diseñar puestos de trabajo que satisfagan a los empleados de manera individual?
- 3-18. ¿Los principios del diseño de puestos aquí descritos son relevantes para su trabajo o sus estudios? ¿Por qué?
- 3-19. ¿Existen algunas desventajas potenciales para el enfoque del diseño de puestos de trabajo? De ser así, ¿qué se podría hacer para minimizarlos?

Fuentes: A. B. Bakker, M. Tims y D. Derks, “Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement”, *Human Relations* (octubre de 2012): 1359-78; A. Wrzesniewski, J. M. Berg y J. E. Dutton, “Turn the Job You Have into the Job You Want”, *Harvard Business Review* (junio de 2010): 114-17; A. Wrzesniewski y J. E. Dutton, “Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work”, *Academy of Management Review* 26 (2010): 179-201; y G. R. Slemp y D. A. Vella-Brodrick, “Optimising Employee Mental Health: The Relationship between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being”, *Journal of Happiness Studies* 15, núm. 4 (2014): 957-77.

NOTAS

- ¹ A. Gengler, "Chained to Your Desk No More", *CNNMoney*, abril de 2014, 53.
- ² A. Barsky, S. A. Kaplan y D. J. Beal, "Just Feelings? The Role of Affect in the Formation of Organizational Fairness Judgments", *Journal of Management*, enero de 2011, 248-79; J. A. Mikels, S. J. Maglio, A. E. Reed y L. J. Kaplowitz, "Should I Go with My Gut? Investigating the Benefits of Emotion Focused Decision Making", *Emotion*, agosto de 2011, 743-53; y A. J. Rojas Tejada, O. M. Lozano Rojas, M. Navas Luque y P. J. Pérez Moreno, "Prejudiced Attitude Measurement Using the Rasch Scale Model", *Psychological Reports*, octubre de 2011, 553-72.
- ³ Veal L. S. Glasman y D. Ablarracín, "Forming Attitudes That Predict Future Behavior: A Meta-Analysis of the Attitude-Behavior Relation", *Psychological Bulletin*, septiembre de 2006, 778-822.
- ⁴ Y. L. Liu y C. J. Keng, "Cognitive Dissonance, Social Comparison, and Disseminating Untruthful or Negative Truthful EWOM Messages", *Social Behavior and Personality* 24, núm. 6 (2014): 979-94.
- ⁵ Veal, por ejemplo, L. R. Fabrigar, R. E. Petty, S. M. Smith y S. L. Crites, "Understanding Knowledge Effects on Attitude-Behavior Consistency: The Role of Relevance, Complexity, and Amount of Knowledge", *Journal of Personality and Social Psychology* 90, núm. 4 (2006): 556-77; y D. J. Schleicher, J. D. Watt y G. J. Greguras, "Reexamining the Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 1 (2004): 165-77.
- ⁶ A. S. McCance, C. D. Nye, L. Wang, K. S. Jones y C. Chiu, "Alleviating the Burden of Emotional Labor: The Role of Social Sharing", *Journal of Management*, febrero de 2013, 392-415.
- ⁷ Ibid.
- ⁸ D. P. Moynihan y S. K. Pandey, "Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment", *Administration & Society* 39, núm. 7 (2007): 803-32.
- ⁹ S. Zhang, "Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behaviors in China", *Journal of Business Ethics* 120 (2014): 165-74.
- ¹⁰ G. Chen y R. J. Klimoski, "The Impact of Expectations on Newcomer Performance in Teams as Mediated by Work Characteristics, Social Exchanges, and Empowerment", *Academy of Management Journal* 46, núm. 5 (2003): 591-607; A. Ergeneli, G. Saglam y S. Metin, "Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers", *Journal of Business Research*, enero de 2007, 41-49; y S. E. Seibert, S. R. Silver y W. A. Randolph, "Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction", *Academy of Management Journal* 47, núm. 3 (2004): 332-49.
- ¹¹ B. J. Avolio, W. Zhu, W. Koh y P. Bhatia, "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", *Journal of Organizational Behavior* 25, núm. 8 (2004): 951-68.
- ¹² O. N. Solinger, W. van Olffen y R. A. Roe, "Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology* 93 (2008): 70-83.
- ¹³ J. P. Hausknecht, N. J. Hiller y R. J. Vance, "Work-Unit Absenteeism: Effects of Satisfaction, Commitment, Labor Market Conditions, and Time", *Academy of Management Journal* 51 (2008): 1223-45.
- ¹⁴ "100 Best Companies to Work For", *Fortune*, febrero de 2015, www.fortune.com/best-companies/, consultado el 16 de marzo de 2015.
- ¹⁵ L. Rhoades, R. Eisenberger y S. Armeli, "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 5 (2001): 825-36.
- ¹⁶ B. L. Rich, J. A. Lepine y E. R. Crawford, "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance", *Academy of Management Journal* 53 (2010): 617-35.
- ¹⁷ J. K. Harter, F. L. Schmidt y T. L. Hayes, "Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 2 (2002): 268-79.
- ¹⁸ N. R. Lockwood, *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage* (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2007); y R. J. Vance, *Employee Engagement and Commitment* (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2006).
- ¹⁹ "Employee Engagement", *Workforce Management*, febrero de 2013, 19; y "The Cornerstone OnDemand, 2013, U.S. Employee Report", *Cornerstone OnDemand*, 2013, www.cornerstoneondemand.com/resources/research/survey-2013.
- ²⁰ Y. Brunetto, S. T. T. Teo, K. Shacklock y R. Farr-Wharton, "Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Well-being and Engagement: Explaining Organisational Commitment and Turnover Intentions in Policing", *Human Resource Management Journal*, 2012, 428-41.
- ²¹ P. Petrou, E. Demerouti, M. C. W. Peeters, W. B. Schaufeli y Jørn Hetland, "Crafting a Job on a Daily Basis: Contextual Correlates and the Link to Work Engagement", *Journal of Organizational Behavior*, noviembre de 2012, 1120-41.
- ²² W. H. Macey y B. Schneider, "The Meaning of Employee Engagement", *Industrial and Organizational Psychology* 1 (2008): 3-30; y A. Saks, "The Meaning and Bleeding of Employee Engagement: How Muddy Is the Water?" *Industrial and Organizational Psychology* 1 (2008): 40-43.
- ²³ C. L. Dolbier, J. A. Webster, K. T. McCalister, M. W. Mallon y M. A. Steinhardt, "Reliability and Validity of a Single-Item Measure of Job Satisfaction", *American Journal of Health Promotion*, enero-febrero de 2005, 194-98.
- ²⁴ N. A. Bowling, M. R. Hoepf, D. M. LaHuis y L. R. Lepisto, "Mean Job Satisfaction Levels over Time: Are Things Bad and Getting Worse?" *The Industrial-Organizational Psychologist*, abril de 2013, 57-64.
- ²⁵ L. Weber, "U.S. Workers Can't Get No (Job) Satisfaction", *The Wall Street Journal*, 18 de junio de 2014, <http://blogs.wsj.com/atwork/2014/06/18/u-s-workers-cant-get-no-job-satisfaction/>.
- ²⁶ "Job Satisfaction: 2014 Edition", *The Conference Board*, <https://www.conferenceboard.org/topics/publicationdetail.cfm?publicationid=2785>.
- ²⁷ L. Weber, "U.S. Workers Can't Get No (Job) Satisfaction".
- ²⁸ World Business Culture, "Doing Business in South Korea", www.worldbusinessculture.com/Business-in-South-Korea.html, consultado el 29 de julio de 2015.
- ²⁹ S. E. Humphrey, J. D. Nahrgang y F. P. Morgeson, "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 5 (2007): 1332-56; y D. S. Chiaburu y D. A. Harrison, "Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effect on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 5 (2008): 1082-103.
- ³⁰ K. H. Fong y E. Snape, "Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-Level Mediating Model", *British Journal of Management* 26 (2015): 126-38.
- ³¹ S. Ronen, M. Mikulincer, "Predicting Employees' Satisfaction and Burnout from Managers' Attachment and Caregiving Orientations", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 21, núm. 6 (2012): 828-49.
- ³² A. Calvo-Salguero, J.-M. Salinas Martínez-de-Leceta y A. M. Carrasco-González, "Work-Family and Family-Work Conflict: Does Intrinsic-Extrinsic Satisfaction Mediate the Prediction of Gene-

ral Job Satisfaction?" *The Journal of Psychology* 145, núm. 5 (2011): 435-61.

³³ J. Zhang, Q. Wu, D. Miao, X. Yan y J. Peng, "The Impact of Core Self-Evaluations on Job Satisfaction: The Mediator Role of Career Commitment", *Social Indicators Research* 116, núm. 3 (2014): 809-22.

³⁴ D. Thorpe, "Why CSR? The Benefits of Corporate Social Responsibility Will Move You to Act", *Forbes* (18 de mayo de 2013), <http://www.forbes.com/sites/devinthorpe/2013/05/18/why-csr-the-benefits-of-corporate-social-responsibility-will-move-you-to-act/>.

³⁵ N. Fallon, "What Is Corporate Responsibility?" *Business News Daily* (22 de diciembre de 2014), <http://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>.

³⁶ R. Feintzeig, "I Don't Have a Job. I Have a Higher Calling", *The Wall Street Journal*, 25 de febrero de 2015, B1, B4.

³⁷ Vea I. Filatotchev y C. Nakajima, "Corporate Governance, Responsible Managerial Behavior, and Corporate Social Responsibility: Organizational Efficiency versus Organizational Legitimacy?" *The Academy of Management Perspectives* 28, núm. 3 (2014): 289-306.

³⁸ A. Hurst, "Being 'Good' Isn't the Only Way to Go", *The New York Times*, 20 de abril de 2014, 4.

³⁹ D. Thorpe, "Why CSR? The Benefits of Corporate Social Responsibility Will Move You to Act".

⁴⁰ M. C. Bolino, H. H. Hsiung, J. Harvey y J. A. LePine, "Well, I'm Tired of Tryin'! Organizational Citizenship Behavior and Citizenship Fatigue", *Journal of Applied Psychology* 100, núm. 1 (2015): 56-74.

⁴¹ G. E. Newman y D. M. Cain, "Tainted Altruism: When Doing Some Good Is Evaluated as Doing Worse Than Doing No Good at All", *Psychological Science* 25, núm. 3 (2014): 648-55.

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ 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, 376-407.

⁴⁵ Vea 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): 513-63.

⁴⁶ B. J. Hoffman, C. A. Blair, J. P. Maeriac y D. J. Woehr, "Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2 (2007): 555-66.

⁴⁷ B. B. Reiche et al., "Why Do Managers Engage in Trustworthy Behavior? A Multilevel Cross-Cultural Study in 18 Countries", *Personnel Psychology* 67 (2014): 61-98.

⁴⁸ D. S. Chiaburu y D. A. Harrison, "Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effect on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 5 (2008): 1082-103.

⁴⁹ R. Ilies, I. S. Fulmer, M. Spitzmuller y M. D. Johnson, "Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 945-59.

⁵⁰ G. L. Lemoine, C. K. Parsons y S. Kansara, "Above and Beyond, Again and Again: Self-Regulation in the Aftermath of Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Applied Psychology* 100, núm. 1 (2015): 40-55.

⁵¹ C. Vandenberghe, K. Bentein, R. Michon, J. Chebat, M. Tremblay y J. Fils, "An Examination of the Role of Perceived Support and Employee Commitment in Employee-Customer Encounters", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007): 1177-87; y M. Schulte, C. Ostroff, S. Shmulyian y A. Kinicki, "Organizational Climate Configurations: Relationships to Collective Attitudes, Customer Satisfaction, and Financial Performance", *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 618-34.

⁵² B. Taylor, "Why Amazon Is Copying Zappos and Paying Employees to Quit", *Harvard Business Review*, 14 de abril de 2014, <https://hbr.org/2014/04/why-amazon-is-copying-zappos-and-paying-employees-to-quit/>.

⁵³ J. Barling, E. K. Kelloway y R. D. Iverson, "High-Quality Work, Job Satisfaction, and Occupational Injuries", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 2 (2003): 276-83; y F. W. Bond y D. Bunce, "The Role of Acceptance and Job Control in Mental Health, Job Satisfaction, and Work Performance", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 6 (2003): 1057-67.

⁵⁴ Y. Georgellis y T. Lange, "Traditional versus Secular Values and the Job-Life Satisfaction Relationship across Europe", *British Journal of Management* 23 (2012): 437-54.

⁵⁵ O. Stavrova, T. Schlosser y A. Baumert, "Life Satisfaction and Job-Seeking Behavior of the Unemployed: The Effect of Individual Differences in Justice Sensitivity", *Applied Psychology: An International Review* 64, núm. 4 (2014): 643-70.

⁵⁶ J. Zhou y J. M. George, "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice", *Academy of Management Journal*, agosto de 2001, 682-96; J. B. Olson-Buchanan y W. R. Boswell, "The Role of Employee Loyalty and Formality in Voicing Discontent", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2002, 1167-74; y A. Davis-Blake, J. P. Broschak y E. George, "Happy Together? How Using Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty among Standard Employees", *Academy of Management Journal* 46, núm. 4 (2003): 475-85.

⁵⁷ A. J. Nyberg y R. E. Ployhart, "Context-Emergent Turnover (CET) Theory: A Theory

of Collective Turnover", *Academy of Management Review* 38 (2013): 109-31.

⁵⁸ P. E. Spector, S. Fox, L. M. Penney, K. Bruursema, A. Goh y S. Kessler, "The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?" *Journal of Vocational Behavior* 68, núm. 3 (2006): 446-60; y D. S. Chiaburu y D. A. Harrison, "Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effect on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 5 (2008): 1082-103.

⁵⁹ P. A. O'Keefe, "Liking Work Really Does Matter", *The New York Times*, 7 de septiembre de 2014, 12.

⁶⁰ D. Iliescu, D. Ispas, C. Sulea y A. Ilie, "Vocational Fit and Counterproductive Work Behaviors: A Self-Regulation Perspective", *Journal of Applied Psychology* 100, núm. 1 (2015): 21-39.

⁶¹ A. S. Gabriel, J. M. Diefendorff, M. M. Chandler, C. M. M. Pradco y G. J. Greguras, "The Dynamic Relationships of Work Affect and Job Satisfaction with Perceptions of Fit", *Personnel Psychology* 67 (2014): 389-420.

⁶² S. Diestel, J. Wegge y K. H. Schmidt, "The Impact of Social Context on the Relationship between Individual Job Satisfaction and Absenteeism: The Roles of Different Foci of Job Satisfaction and WorkUnit Absenteeism", *Academy of Management Journal* 57, núm. 2 (2014): 353-82.

⁶³ H. Lian, D. L. Ferris, R. Morrison y D. J. Brown, "Blame It on the Supervisor or the Subordinate? Reciprocal Relations between Abusive Supervision and Organizational Deviance", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 4 (2014): 651-64.

⁶⁴ T. A. Beauregard, "Fairness Perceptions of Work-Life Balance Initiatives: Effects on Counterproductive Work Behavior", *British Journal of Management* 25 (2014): 772-89.

⁶⁵ D. Iliescu, D. Ispas, C. Sulea y A. Ilie, "Vocational Fit and Counterproductive Work Behaviors: A Self-Regulation Perspective".

⁶⁶ A. S. Gabriel, J. M. Diefendorff, M. M. Chandler, C. M. M. Pradco y G. J. Greguras, "The Dynamic Relationships of Work Affect and Job Satisfaction with Perceptions of Fit".

⁶⁷ S. Diestel, J. Wegge y K. H. Schmidt, "The Impact of Social Context on the Relationship between Individual Job Satisfaction and Absenteeism: The Roles of Different Foci of Job Satisfaction and WorkUnit Absenteeism".

⁶⁸ J. F. Ybema, P. G. W. Smulders y P. M. Bongers, "Antecedents and Consequences of Employee Absenteeism: A Longitudinal Perspective on the Role of Job Satisfaction and Burnout", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 19 (2010): 102-24.

⁶⁹ J. P. Hausknecht, N. J. Hiller y R. J. Vance, "Work-Unit Absenteeism: Effects of Satisfaction,

Commitment, Labor Market Conditions, and Time", *Academy of Management Journal* 51, núm. 6 (2008): 1123-245.

⁷⁰ 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, 159-81; y R. W. Griffeth, P. W. Hom y S. Gaertner, "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", *Journal of Management* 26, núm. 3 (2000): 479.

⁷¹ D. Liu, T. R. Mitchell, T. W. Lee, B. C. Holtom y T. R. Hinkin, "When Employees Are Out of Step with Coworkers: How Job Satisfaction Trajectory and Dispersion Influence Individual- and Unit-Level Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal* 55, núm. 6 (2012): 1360-80.

⁷² T. H. Lee, B. Gerhart, I. Weller y C. O. Trevor, "Understanding Voluntary Turnover: Path-Specific Job Satisfaction Effects and the Importance of Unsolicited Job Offers", *Academy of Management Journal* 51, núm. 4 (2008): 651-71.

⁷³ K. Jiang, D. Liu, P. F. McKay, T. W. Lee y T. R. Mitchell, "When and How Is Job Embed-

dedness Predictive of Turnover? A Meta-Analytic Investigation", *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 1077-96.

⁷⁴ K. Holland, "Inside the Minds of Your Employees", *The New York Times*, 28 de enero de 2007, B1; "Study Sees Link between Morale and Stock Price", *Workforce Management*, 27 de febrero de 2006, 15; y "The Workplace as a Solar System", *The New York Times*, 28 de octubre de 2006, B5.

⁷⁵ E. White, "How Surveying Workers Can Pay Off", *The Wall Street Journal*, 18 de junio de 2007, B3.

4

Las emociones y los estados de ánimo



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando termine de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

4-1 Diferenciar entre emociones y estados de ánimo.	4-5 Describir la inteligencia emocional.
4-2 Identificar las fuentes de las emociones y de los estados de ánimo.	4-6 Identificar estrategias para la regulación emocional.
4-3 Analizar el efecto que tiene el trabajo emocional sobre los empleados.	4-7 Aplicar los conceptos de las emociones y los estados de ánimo a cuestiones específicas del CO.
4-4 Explicar la teoría de los eventos afectivos.	

LA EXPLOSIÓN

Si usted vio la película *The Interview*, lo más probable es que no haya sido en una sala de cine. Antes del estreno de la comedia acerca del intento de asesinato ficticio del dictador norcoreano Kim Jong Un, un grupo llamado Guardians of Peace ingresó ilegalmente al sitio de Sony Pictures, robó grandes cantidades de datos y amenazó con llevar a cabo ataques terroristas en las salas de cine que exhibieran la película. Atemorizados, los gerentes de las salas rechazaron el filme, y los ejecutivos de Sony cancelaron su exhibición. Corea del Norte elogió la decisión, mientras que el presidente Obama mostró su desacuerdo: “Creo que cometieron un error”, afirmó. “No podemos tener una sociedad donde algún dictador de cualquier lugar pueda comenzar a imponer la censura, como aquí en Estados Unidos”. A pesar de ello, el director general de Sony, Michael Lynton, mantuvo firme su decisión de no exhibir la película y respondió: “No estoy de acuerdo con la idea de que haya sido un error”.

Cuando la película finalmente se exhibió, la Comisión Nacional de Defensa de Corea del Norte respondió con enojo. Un funcionario de ese país hizo un comentario que muchos interpretaron como racista: “Obama siempre se expresa de forma impulsiva y actúa como un mono en un bosque tropical”. Luego, el FBI de Estados Unidos anunció que estaba seguro de que Corea del Norte estaba detrás del ataque cibernético. La comisión norcoreana respondió: “Si, a pesar de las constantes advertencias de Corea del Norte, Estados Unidos insiste en sus prácticas arrogantes al estilo mafioso dominante, deberá recordar que sus prácticas políticas inadecuadas enfrentarán ataques mortales ineludibles”. Algunas de las amenazas específicas incluyeron la de “una explosión” en la Casa Blanca. ¿Los países involucrados —cada uno de ellos equipado con armas nucleares— estuvieron a punto de declararse la guerra por una película?



El robo a Sony Pictures ha sido considerado el peor ataque cibernético en la historia de Estados Unidos, con un costo de \$75 millones, incluyendo amenazas a la integridad física de los empleados de Sony, los ciudadanos y los líderes estadounidenses. Aun cuando la decisión de Lynton de permitir que la película se filmara podría ser cuestionable, él pudo detener su distribución, desafiar al presidente y defender emocionalmente sus decisiones debido a su temor por las posibles consecuencias de difundirla. Lynton dijo que aprendió el valor de separar sus emociones de sus decisiones en esta situación. “Aprendí la lección de [que] nosotros y ustedes necesitamos mantener una mentalidad fría, clara y juiciosa a lo largo del proceso”.

Quizá la ironía sea que toda esta escalada emocional surgió de una película que es, en el mejor de los casos, una sátira política, y en el peor de ellos... bueno, un filme mediocre que de otra manera nadie habría tomado en serio. Según las reseñas, *The Interview* es boba, insulsa y poco interesante. El crítico de cine Mike Hale, del *New York Times*, concluyó que “la única reacción sensata es la de sorpresa ante la enorme desconexión entre la inocuidad de la película y la perversidad de la respuesta”.

Fuentes: K. Corcoran, “North Korea Threatens to ‘Blow Up’ the White House after Claiming to Find ‘Clear Evidence’ That the Government Was behind Controversial Sony Film *The Interview*”, *Daily Mail.com* (21 de diciembre de 2014), <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2882696/North-Korea-threatens-blow-White-House-claiming-clear-evidence-GOVERNMENT-controversial-Sony-film-Interview.html>; evaluaciones de Flixter de *The Interview*, consultados el 15 de abril de 2015; M. Hale, “Memo to Kim Jong-un: Dying Is Easy, Comedy Is Hard”, *The New York Times* (19 de diciembre de 2014), http://www.nytimes.com/2014/12/20/arts/the-disconnect-of-the-Interview.html?partner=rss&emc=rss&smid=tw-nytmovies&_r=0; E. Payne, J. Acosta y K. Liptak, “North Korea Pushes Back against U.S. Sanctions for Sony Hack”, *CNN* (5 de enero de 2015), <http://www.cnn.com/2015/01/04/politics/north-korea-replies-after-sony-hacksanctions/>; H. Yan y B. Brumfield, “North Korea Lambasts U.S. over ‘The Interview’. Says Obama Is the ‘Culprit’”, *CNN* (29 de diciembre de 2014), <http://www.cnn.com/2014/12/27/world/asia/north-korea-the-interview-reaction/>; y F. Zakaria, “Sony Pictures CEO Michael Lynton ‘We Did Not Cave’”, *CNN* (21 de diciembre de 2014), <http://cnnpressroom.blogs.cnn.com/2014/12/21/sony-pictures-ceo-michael-lynton-we-did-not-cave/>.

Como ilustra la forma en la cual se intensificó la situación respecto de *The Interview*, las emociones pueden tener una gran influencia en la toma de decisiones, al grado de originar un conflicto con consecuencias potencialmente desastrosas. Es verdad que no es posible separarnos de nuestras emociones, pero podemos reconocerlas y controlarlas. Además, no todas las emociones tienen influencias negativas sobre nosotros.

Considerando la función evidente que tienen las emociones en nuestra vida, quizá le sorprendería saber que, hasta hace poco tiempo, el campo del CO no prestaba mucha atención al tema de las emociones. ¿Por qué? En general, porque históricamente las emociones en el centro de trabajo solían deteriorar el desempeño. Aunque los gerentes sabían que las emociones forman una parte inseparable de la vida cotidiana, intentaban crear organizaciones libres de emociones. Los investigadores tendían a enfocarse en las emociones negativas intensas —sobre todo en el enojo— que interferían con la habilidad de los empleados para trabajar de manera eficaz.

Por fortuna, esta forma de pensar está cambiando. Es cierto que algunas emociones, sobre todo cuando se expresan en el momento inadecuado, suelen obstaculizar el buen desempeño. Algunas emociones son neutras y otras son constructivas. Los trabajadores llevan sus emociones al trabajo todos los días, por lo que ningún estudio del CO estaría completo sin tomar en cuenta el papel de éstas en el comportamiento de las personas en el centro laboral.

4-1 Diferenciar entre emociones y estados de ánimo.

afecto Amplia gama de sentimientos que experimentan los seres humanos.

emociones Sentimientos intensos que están dirigidos hacia alguien o algo.

estado de ánimo Sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que carecen de un estímulo contextual.

¿Qué son las emociones y los estados de ánimo?

Para el siguiente análisis necesitaremos aclarar tres términos que se vinculan estrechamente: *afecto*, *emociones* y *estados de ánimo*. El **afecto** es un término genérico que cubre una amplia gama de sentimientos, incluyendo las emociones y los estados de ánimo.¹ Las **emociones** son sentimientos intensos que se dirigen hacia alguien o algo.² Los **estados de ánimo** son sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que, con frecuencia, surgen sin que un evento específico los estimule.³ En la figura 4-1 se muestra la relación entre afecto, emociones y estados de ánimo.

En primer lugar, como se observa en la figura, el *afecto* es un término amplio que incluye a las emociones y a los estados de ánimo. En segundo lugar, existen diferencias entre las emociones y los estados de ánimo. Es más probable que un evento específico cause emociones, y éstas son más fugaces que los estados de ánimo. Asimismo, algunos investigadores especulan que las emociones podrían estar más orientadas hacia la acción —es decir, podrían conducir a las personas a tomar alguna acción inmediata—; mientras que los estados de ánimo son más cognitivos, lo cual significa que provocan que el individuo piense o cavile durante un rato.⁴

Aunque en teoría el afecto, las emociones y los estados de ánimo son separables, en la práctica la distinción no siempre resulta clara. Cuando se revisen los temas del CO acerca de las emociones y los estados de ánimo, se verá que en algunos de ellos hay más información sobre las primeras, en tanto que en otros habrá más que decir acerca de los segundos. Esto se debe simplemente al avance de las investigaciones. Iniciaremos con un repaso de las emociones básicas.

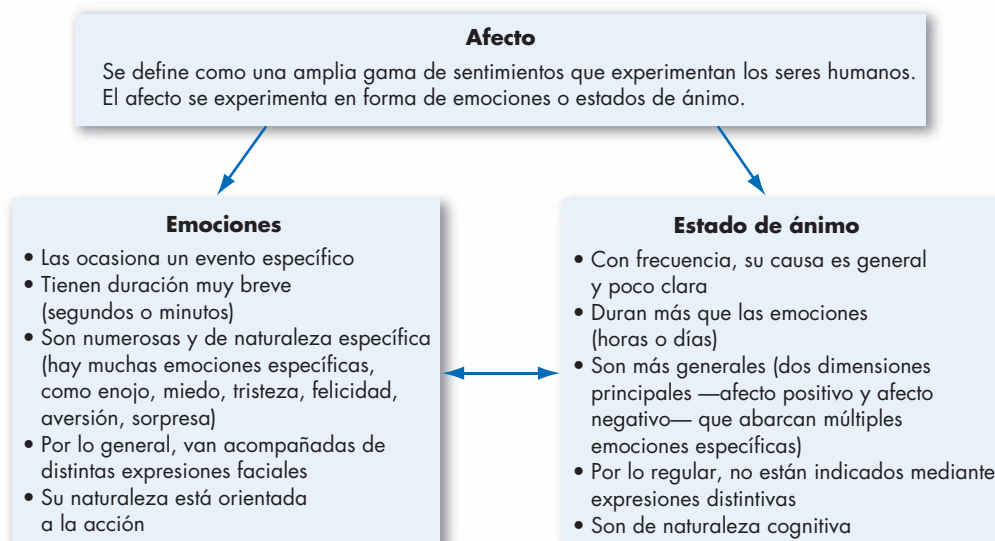
Las emociones básicas

¿Cuántas emociones existen? Hay docenas de emociones como enojo, desdén, entusiasmo, envidia, miedo, frustración, decepción, incomodidad, aversión, felicidad, odio, esperanza, celos, alegría, amor, orgullo, sorpresa y tristeza. Diversos investigadores han tratado de limitarlas a un conjunto fundamental.⁵ Sin embargo, algunos especialistas argumentan que no tiene sentido pensar que hay “emociones básicas”, porque incluso las que experimentamos rara vez, como la conmoción, ejercen un efecto significativo sobre nosotros.⁶

Los psicólogos han intentado identificar las emociones básicas al estudiar la forma como las expresamos. Las expresiones faciales son muy difíciles de interpretar.⁷ Un problema es que algunas emociones son demasiado complejas para expresarse con facilidad

Figura 4-1

Afecto, emociones y estados de ánimo



Sonría y el mundo laboral le sonreirá

Es verdad que una sonrisa no siempre es una expresión emocional. En la mayoría de las organizaciones, la sonrisa se utiliza como elemento de intercambio social para crear una atmósfera positiva, ya que generalmente origina a cambio una sonrisa refleja e inconsciente. Sin embargo, cualquiera que haya sonreído a un gerente molesto sabe que esta estrategia no siempre funciona. En realidad, la manifestación y la ausencia de sonrisas suele ser un juego de poder inconsciente en las políticas de oficina.

Investigaciones sobre el “efecto del jefe” sugieren que el nivel de poder y estatus que una persona siente tener sobre otra determina quien sonreirá. Los subalternos generalmente sonríen con mayor frecuencia que sus jefes a ellos, lo cual probablemente se deba, en parte, a que cada vez se espera más que los empleados muestren que se sienten felices con su trabajo. Sin embargo, la relación es compleja y varía de acuerdo con la cultura de cada país: en un estudio se observó que los trabajadores chinos sonreían de forma refleja únicamente ante los jefes que tenían el poder de otorgarles evaluaciones laborales negativas,

en tanto que los participantes estadounidenses sonreían más a los gerentes a quienes percibían con un mayor poder social. Otros investigadores encontraron que, cuando los individuos se sentían poderosos, generalmente no devolvían la sonrisa ni siquiera ante personas de alto rango. Por el contrario, cuando los sujetos se sentían desprovistos de poder, respondían a la sonrisa de todos. De ese modo, “los sentimientos acerca del poder y el estatus parecen determinar qué tan dispuestos están los individuos a sonreír ante la sonrisa de otra persona”, afirmó en el neurocientífico cognitivo Evan Carr.

La ciencia de la sonrisa trasciende a la expresión de las emociones. Según las investigaciones sobre el “efecto del jefe”, es probable que un gerente molesto no devuelva la sonrisa, en tanto que lo mismo podría ocurrir con un gerente feliz. “No hay mucha relación entre lo que mostramos en el rostro y cómo nos sentimos”, señaló Arvid Kappas, profesor de estudios sobre la emoción de la Jacobs University de Bremen en Alemania. Esto sugiere que, cuando alguien desee mostrar emociones positivas a otras personas, deberá hacer algo más que sonreír, como hacen

los representantes de servicio, cuando tratan de crear un buen estado de ánimo entre sus clientes empleando una voz con tono entusiasta, ademanes de aliento y movimientos corporales vigorosos.

La ciencia de la sonrisa es un área que se sigue investigando, pero los conocimientos sobre el “efecto del jefe” sugieren muchas aplicaciones prácticas. Por un lado, es posible hacer que los gerentes y los empleados estén más conscientes de sus tendencias más profundas hacia los demás y que logren, mediante la autoobservación cuidadosa, cambiar sus hábitos. Asimismo, es probable que las expresiones amplias de emociones positivas utilizando la modulación de la voz, los ademanes y las palabras adecuadas sean más útiles para establecer buenas relaciones de negocios que una simple sonrisa.

Fuentes: R. L. Holtz, “Too Important to Smile Back: The ‘Boss Effect’”, *The Wall Street Journal*, 16 de octubre de 2012, D2; P. Jaskunas, “The Tyranny of the Forced Smile”, *The New York Times*, 15 de febrero de 2015, 14; y E. Kim y D. J. Yoon, “Why Does Service with a Smile Make Employees Happy? A Social Interaction Model”, *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 1059-67.



en el rostro. En segundo lugar, un estudio reciente sugiere que las personas de diferentes culturas no interpretan las emociones a partir de vocalizaciones (como suspiros o gritos) de la misma forma. Aunque las vocalizaciones transmiten algún significado en todas las culturas, varían las emociones específicas que perciben los individuos. Por ejemplo, los participantes de la etnia himba (del noroeste de Namibia) no coincidieron con los participantes occidentales en que el llanto es un indicio de tristeza, ni tampoco en que un gruñido es una señal de enojo.⁸ Por último, las culturas tienen normas que rigen las expresiones emocionales, de modo que no siempre *experimentamos* una emoción de la misma forma en que la *demostramos*. Quienes viven en Estados Unidos y en el Medio Oriente reconocen que una sonrisa indica alegría, pero en el Medio Oriente una sonrisa también suele considerarse una señal de atracción sexual, por lo que las mujeres han aprendido a no sonreír a los hombres. En los países colectivistas, los individuos son más proclives a creer que las expresiones emocionales de los demás se asocian con la relación que existe entre ellos, mientras que los habitantes de culturas individualistas no consideran que las expresiones emocionales de los demás estén dirigidas hacia ellos.

Es improbable que los psicólogos o los filósofos se pongan completamente de acuerdo para establecer un conjunto de emociones básicas, o incluso sobre si este conjunto existe. Aun así, muchos investigadores coinciden en que existen seis emociones esenciales y universales: enojo, miedo, tristeza, felicidad, aversión y sorpresa.⁹ En ocasiones se confunde la felicidad con la sorpresa, pero es difícil confundir la felicidad con la aversión.

Las emociones morales

Tendemos a pensar que nuestras emociones internas son innatas. Por ejemplo, si alguien saliera de forma inesperada y repentina por una puerta, ¿acaso no se sentiría sorprendido? Quizá lo haría, pero también podría experimentar cualquiera de las otras cinco

emociones morales Emociones que tienen implicaciones morales.

emociones universales —enojo, miedo, tristeza, felicidad o aversión— dependiendo de las circunstancias. Nuestras experiencias de emociones están estrechamente vinculadas con la forma como interpretamos los eventos.

Los investigadores han estudiado las llamadas **emociones morales**, es decir, las emociones que tienen implicaciones morales debido a que nuestra evaluación inmediata de la situación las evoca. Algunos ejemplos de las emociones morales son la compasión por el sufrimiento de otros, culpa por la propia conducta inmoral, enojo por las injusticias cometidas hacia los demás y desprecio por quienes tienen un comportamiento poco ético.

Otro ejemplo es la indignación que sentimos ante la infracción de las normas morales, denominada aversión moral, la cual difiere de la aversión. Por ejemplo, suponga que pisa estiércol por error: podría sentir repugnancia, pero no *aversión moral*; lo más probable es que no hiciera un juicio moral. En cambio, suponga que observa un video de un policía que hace un comentario sexista o racista; usted quizá sienta un tipo diferente de aversión debido a que esto ofende su concepto de lo correcto y de lo incorrecto. De hecho, usted podría experimentar una variedad de emociones dependiendo de su juicio moral respecto de la situación.¹⁰

De manera interesante, las investigaciones indican que las respuestas de las personas a las emociones morales difieren de sus respuestas a otras emociones.¹¹ Cuando sentimos un enojo moral, por ejemplo, es más probable que enfrentemos la situación que lo causa, a diferencia de lo que sucede cuando únicamente sentimos enojo. Sin embargo, no podemos suponer que nuestras reacciones emocionales ante un evento de carácter moral sean iguales a las de otra persona. Las emociones morales se aprenden generalmente durante la infancia¹² y, por lo tanto, no son universales como las emociones innatas. Puesto que la moralidad es un constructo que difiere entre las distintas culturas, lo mismo sucede con las emociones morales. Por consiguiente, debemos estar conscientes de los aspectos morales de las situaciones que disparan nuestras emociones, y asegurarnos de entender el contexto antes de actuar, especialmente en el centro de trabajo.

Usted podría tratar de aplicar esta investigación a su propia vida para saber cómo operan las emociones morales. Considere los terremotos registrados en China en 2014. Cuando escuchó acerca del desastre, ¿se sintió emocionalmente alterado por el sufrimiento de otras personas, o hizo un cálculo racional acerca de la desafortunada situación? Considere un evento en el que haya hecho algo que lastimara a otra persona. ¿Se sintió enojado o contrariado consigo mismo? O bien, piense en alguna situación donde haya visto que alguien fue tratado de manera injusta. ¿Sintió desprecio por el individuo que actuó injustamente, o realizó un cálculo frío y racional sobre la injusticia implicada en la situación? La mayoría de las personas que piensan en casos como éstos tienen ciertas reacciones emocionales que podrían motivarlas a realizar acciones éticas, como donar dinero para ayudar a otros, disculparse y tratar de reparar una falta o intervenir en nombre de quienes sufrieron el agravio. En resumen, podemos concluir que las personas que se comportan con ética toman decisiones, al menos en parte, con base en sus emociones y sentimientos.

Las emociones son fugaces, pero los estados de ánimo suelen perdurar... durante mucho tiempo. Para entender el efecto que tienen las emociones y los estados de ánimo en las organizaciones, a continuación se clasifican muchas emociones diferentes en categorías más amplias de estados de ánimo.

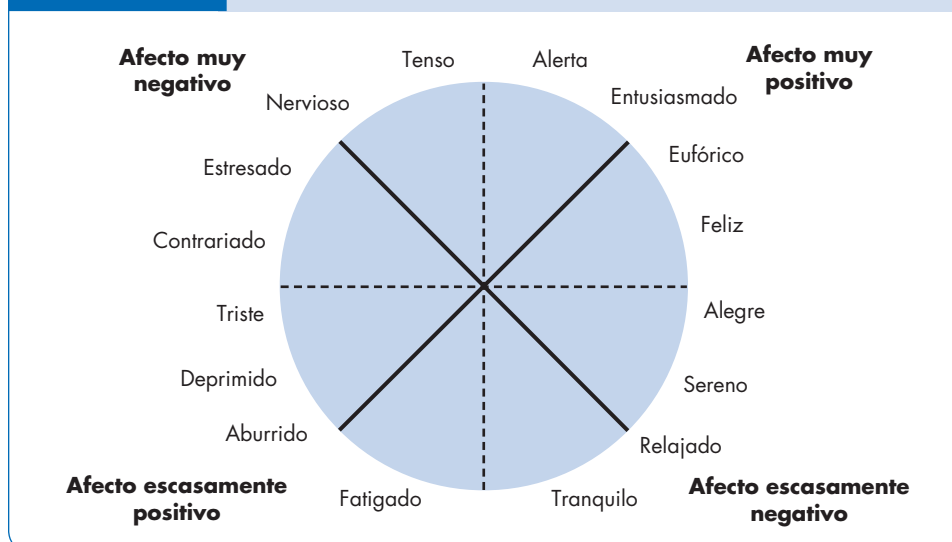
Los estados de ánimo básicos: Afecto positivo y afecto negativo

Como primer paso para estudiar los efectos de los estados de ánimo y las emociones en el centro de trabajo, clasificaremos las emociones en dos categorías: positivas y negativas. Las emociones positivas —como la alegría y la gratitud— expresan una valoración o un sentimiento favorable. Las negativas —como el enojo o la culpa— expresan lo opuesto. Hay que tener en cuenta que las emociones no son neutras. Ser neutral significaría no tener emociones.¹³

Al agrupar las emociones en las categorías positiva y negativa, se convierten en *estados de ánimo* porque ahora las consideramos en forma más general, sin aislarlas individualmente. En la figura 4-2, el entusiasmo es un indicador puro de un afecto muy positivo, en tanto que el aburrimiento es el indicador puro de un afecto escasamente positivo. De manera similar, el nerviosismo es el indicador puro de un afecto muy negativo, y la relajación es el indicador puro de un afecto escasamente negativo. Por último, ciertas emociones —como la alegría o la tristeza— se encuentran en un punto intermedio.

Figura 4-2

La estructura del estado de ánimo



afecto positivo Dimensión del estado de ánimo que en el extremo superior incluye emociones positivas específicas como entusiasmo, vehemencia y euforia.

afecto negativo Dimensión del estado de ánimo que en el extremo superior incluye emociones como nerviosismo, estrés y ansiedad.

tendencia a la positividad Tendencia de la mayoría de los individuos a experimentar un estado de ánimo ligeramente positivo, si hay una aportación igual a cero (es decir, cuando no sucede nada en particular).

Observará que este modelo no incluye todas las emociones. Algunas de ellas, como la sorpresa, no se ajustan bien porque no son claramente positivas o negativas.

Por lo tanto, es posible considerar el **afecto positivo** como una dimensión del estado de ánimo que incluye emociones positivas como entusiasmo, vehemencia y euforia en el extremo superior (afecto muy positivo). El **afecto negativo** es una dimensión del estado de ánimo que incluye nerviosismo, estrés y ansiedad en el extremo superior (afecto muy negativo). Aunque las personas rara vez experimentan al mismo tiempo afecto positivo y negativo, con el tiempo van experimentando cada tipo de afecto de forma diferente. Algunos individuos (los llamaremos emocionales o intensos) podrían experimentar un alto nivel de afecto muy positivo y afecto muy negativo durante, por ejemplo, una semana. Sin embargo, otros (a quienes denominaremos poco emocionales o flemáticos) podrían experimentar bajos niveles de ambos tipos de afecto. Y habrá otras personas que experimenten un tipo de afecto más que el otro.

Experimentación de estados de ánimo y emociones

Por si no fuera suficientemente complejo considerar la gran cantidad de emociones y estados de ánimo diferentes que una persona podría identificar, la realidad es que todos los individuos experimentan las emociones y los estados de ánimo de manera distinta. La mayoría de la gente experimenta estados de ánimo positivos con mayor frecuencia que negativos. De hecho, las investigaciones revelan una **tendencia a la positividad**, lo cual significa que con una aportación igual a cero (es decir, cuando no sucede nada en particular), la mayoría de los individuos experimentan un estado de ánimo ligeramente positivo.¹⁴ Al parecer, ocurre lo mismo a los trabajadores en una amplia gama de ambientes laborales. Por ejemplo, un estudio acerca de representantes de servicio al cliente en un centro de atención telefónica británico reveló que las personas informaban tener estados de ánimo positivos 58 por ciento de las veces, a pesar de laborar en un ambiente estresante.¹⁵ Otro estudio encontró que las emociones negativas conducen a estados de ánimo negativos. Quizá esto se deba a que las personas piensan en los eventos que provocan fuertes emociones negativas cinco veces más que en los eventos que producen fuertes emociones positivas.¹⁶

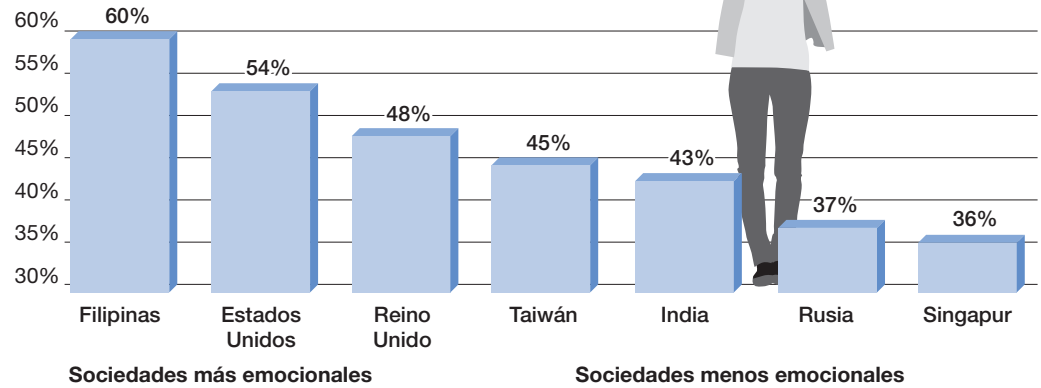
¿El grado en que la gente experimenta emociones positivas y negativas varía según la cultura? La respuesta es sí (vea el recuadro referente a la encuesta de CO). Esto no se debe a que las personas de diversas culturas sean diferentes de manera intrínseca; parece que los individuos en la mayoría de las culturas experimentan ciertas emociones positivas y negativas, y las interpretan de forma muy similar. Todos consideramos las emociones negativas —por ejemplo, odio, terror y furia— como peligrosas y destructivas, y preferimos las emociones positivas como alegría, amor y felicidad.



ENCUESTA DEL CO

Estados emocionales

Porcentaje de personas que reportaron experimentar emociones diariamente*



*A participantes de más de 150 países del mundo se les preguntó durante dos años si todos los días experimentaban cinco emociones positivas (sentirse descansados, sentirse tratados con respeto, gozo, deseo de sonreír, aprender o hacer algo interesante) y cinco emociones negativas (enojo, estrés, tristeza, dolor físico, preocupación).

Fuentes: J. Clifton, "Singapore Ranks as Least Emotional Country in the World", Gallup (21 de noviembre de 2012), <http://www.gallup.com/poll/158882/singapore-ranks-least-emotional-country-world.aspx>.

Sin embargo, parece que la forma como los individuos experimentan las emociones está determinada por la cultura. Algunas culturas valoran ciertas emociones más que otras, y esto provoca que cambien sus perspectivas sobre la forma de experimentarlas.

Hay mucho que aprender al explorar las diferencias de valores. Algunas culturas aceptan las emociones negativas, como Japón y Rusia, mientras que otras hacen hincapié en las emociones y expresiones positivas, como México y Brasil.¹⁷ Los países colectivistas e individualistas también muestran diferencias en el valor que asignan a las emociones negativas, y quizá debido a esto la salud de los japoneses se ve menos afectada por las emociones negativas que la salud de los estadounidenses.¹⁸ Por ejemplo, los chinos consideran las emociones negativas más útiles y constructivas (aun cuando no siempre sean agradables) en comparación con la forma como las interpretan los estadounidenses.

Y es probable que los chinos tengan razón: los estudios sugieren que el afecto negativo puede traer beneficios. Por ejemplo, imaginar la peor situación posible permite que las personas acepten sus circunstancias presentes y que las afronten.¹⁹ El afecto negativo también ayuda a los gerentes a pensar de manera más crítica y justa.²⁰

Una vez que se describieron las emociones y los estados de ánimo básicos, así como la forma en que las personas los experimentan, ahora se estudiará la función de las emociones y de los estados de ánimo, especialmente en el centro de trabajo.

La función de las emociones

De cierta manera, las emociones son un misterio. ¿Qué función tienen? Como se dijo antes, los especialistas en el comportamiento organizacional han ido descubriendo que las emociones resultan fundamentales para que un centro laboral sea eficaz. Por ejemplo, los trabajadores felices demuestran mejor desempeño y mayor comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO), menores conductas laborales contraproducentes y menor rotación, sobre todo cuando sienten que sus organizaciones apoyan su esfuerzo por tener éxito en su puesto de trabajo.²¹ Se ha visto que la gratitud y el respeto predicen un CCO positivo,²² lo cual, a la vez, aumenta la confianza y las expresiones emocionales de interés.²³ Ahora se analizarán dos áreas fundamentales (la racionalidad y la ética) donde las emociones ayudan a mejorar el desempeño.

¿Las emociones nos vuelven irracionales? ¿Qué tan seguido escucha que alguien le dice: "Te estás dejando llevar por tus emociones"? Usted quizá se haya ofendido.



Al estudiar las lesiones cerebrales, como la lesión que sufrió Phineas Gage, cuyo cráneo se ilustra aquí, los investigadores descubrieron un vínculo importante entre las emociones y el pensamiento racional. Se dieron cuenta de que nuestras emociones brindan información valiosa que ayuda a nuestro proceso de pensamiento.

Fuente: BSIP/Science Source

Observaciones como ésta sugieren que la racionalidad y la emoción entran en conflicto, y que si se demuestran emociones se podría actuar en forma irracional. La relación percibida entre ambas es tan fuerte que algunos investigadores sostienen que demostrar emociones como la tristeza, hasta llegar al punto del llanto, es tan nocivo para una carrera que una persona en ese estado mejor debería salir del lugar, antes que permitir que otros sean testigos de una demostración así de emotiva.²⁴ Puntos de vista como éste sugieren que la demostración o incluso la experiencia de las emociones nos haría parecer débiles, frágiles o irracionales. Sin embargo, ello es incorrecto. De hecho, las emociones nos hacen pensar de manera más racional. ¿Por qué? Porque las emociones nos dan información importante sobre la manera como entendemos el mundo que nos rodea, y nos ayudan a guiar nuestra conducta. Los individuos con un estado de ánimo negativo, por ejemplo, son más hábiles para distinguir entre información verdadera e información precisa, en comparación con quienes manifiestan un estado de ánimo feliz.²⁵

Veamos el ejemplo de Phineas Gage, quien fue un trabajador ferroviario en Vermont. Un día de septiembre de 1848, una barra de hierro de poco más de un metro de longitud, impulsada por una carga explosiva, entró por el lado izquierdo de su mandíbula inferior y salió por la parte superior de su cráneo. Sorprendentemente, Gage sobrevivió. Podía leer y hablar, y tenía un desempeño por arriba del promedio en pruebas de habilidad cognitiva. Sin embargo, quedó claro que había perdido su capacidad de experimentar emociones, lo cual, con el tiempo, anuló su raciocinio. Después del accidente, a menudo se comportaba de manera errática y en contra de sus propios intereses. Pasó de un puesto de trabajo a otro, hasta que un día terminó en un circo. Al comentar la condición de Gage, un experto afirmó que “la razón quizá no sea tan pura como la mayoría de nosotros pensamos o queremos que sea [...]”; las emociones y los sentimientos quizá no sean intrusos en el bastión del raciocinio: podrían estar entrettejidos en sus redes, para bien y para mal”.²⁶

¿Las emociones nos convierten en individuos éticos? Un creciente cuerpo de investigación ha comenzado a examinar la relación entre las emociones y las actitudes morales.²⁷ Antes se creía que, al igual que en la toma de decisiones en general, la mayoría de las decisiones éticas se basaba en procesos cognitivos de orden superior, pero las investigaciones sobre las emociones morales cada vez cuestionan más dicha perspectiva. Diversos estudios sugieren que los juicios morales se basan fundamentalmente en los sentimientos, y no en procesos cognitivos, aunque tendemos a considerar que nuestros límites morales son tanto lógicos como razonables, y no emocionales.

Hasta cierto punto, nuestras creencias son moldeadas por los grupos a los que pertenecemos, los cuales influyen en la manera como percibimos a los demás, y esto produce respuestas inconscientes y la sensación de que nuestras emociones compartidas son “correctas”. Por desgracia, en ocasiones este sentimiento hace que justifiquemos reacciones puramente emocionales como racionalmente “éticas”.²⁸ También tendemos a juzgar las transgresiones morales de los miembros del exogrupo (cualquiera que no pertenezca a nuestro grupo) de manera más severa que las de los miembros del endogrupo, incluso cuando tratamos de ser objetivos.²⁹ Asimismo, somos más proclives a desear con resentimiento que los miembros del exogrupo sean castigados, quizá para recuperar un sentido emocional de juego limpio.³⁰

Cuando podemos identificar las fuentes de las emociones y de los estados de ánimo, somos más capaces de predecir la conducta y de manejar bien las relaciones con los demás. A continuación estudiaremos este tema.

Fuentes de las emociones y de los estados de ánimo

4-2 Identificar las fuentes de las emociones y de los estados de ánimo.

¿Alguna vez ha dicho: “Hoy me levanté con el pie izquierdo”? ¿Le ha hablado con brusquedad a algún colega o familiar sin motivo aparente? Si lo ha hecho, es probable que se haya preguntado de dónde surgieron esas emociones y estados de ánimo. A continuación veremos algunas de sus principales influencias.

Personalidad

Los estados de ánimo y las emociones tienen un componente de personalidad: los individuos muestran una tendencia inherente a experimentar ciertos estados de ánimo y emociones con más frecuencia que los demás. Además, las personas difieren por naturaleza en la intensidad con la que experimentan la misma emoción. El grado en que se experimenta una emoción se denomina **intensidad afectiva**.³¹

intensidad afectiva Diferencias individuales en la fuerza con que las personas experimentan sus emociones.

Las personas con gran intensidad afectiva experimentan las emociones tanto positivas como negativas con mayor profundidad: cuando están tristes se sienten realmente tristes, y cuando están contentas se sienten verdaderamente contentas.

Hora del día

Los estados de ánimo varían de acuerdo con la hora del día. Sin embargo, las investigaciones sugieren que la mayoría de las personas siguen el mismo patrón. El afecto positivo tiende a alcanzar su nivel máximo ya avanzada la mañana (de 10 de la mañana al mediodía) y permanece en ese nivel hasta la tarde (alrededor de las 7 p.m.).³² Aproximadamente 12 horas después de despertar, el afecto positivo comienza a decaer hasta la medianoche y, después, en las personas que permanecen despiertas, la caída se acelera, hasta que el estado de ánimo positivo reaparece nuevamente después del amanecer.³³ Las investigaciones sugieren que el afecto negativo fluctúa menos que el afecto positivo,³⁴ pero tiende a aumentar en el transcurso del día, de manera que alcanza su nivel más bajo en las primeras horas de la mañana y su nivel más alto durante la tarde.³⁵



Un estudio muy interesante evaluó los estados de ánimo mediante el análisis de millones de mensajes de Twitter en todo el mundo.³⁶ Los investigadores observaron la presencia de palabras que indicaban afecto positivo (feliz, entusiasmado, emocionado) y afecto negativo (triste, enojado, ansioso). En la descripción del afecto positivo de la figura 4-3 se presentan las tendencias observadas por los investigadores. Las fluctuaciones diarias del estado de ánimo mostraron un patrón similar en la mayoría de los países. Estos resultados apoyan lo que dijimos aquí en relación con estudios previos. Sin embargo, durante la tarde se observa una diferencia importante. Mientras que la mayoría de las investigaciones sugieren que el afecto positivo tiende a declinar después de las 7 p.m., este estudio plantea que éste *aumenta* antes de su declive de la medianoche. Debemos esperar los resultados de nuevas investigaciones para saber cuál descripción es exacta. Las tendencias del afecto negativo en este estudio son más consistentes con las investigaciones anteriores, ya que indican que el afecto negativo es más bajo en la mañana, y que tiende a aumentar en el transcurso del día y de la tarde.

Quizá se pregunte qué ocurre con las personas que trabajan en el turno de la noche. Cuando el proceso circadiano interno no está bien ajustado con las horas de vigilia, el bienestar y los estados de ánimo pueden verse afectados negativamente. Sin embargo, los especialistas que estudian cómo puede ajustarse el reloj interno del cuerpo han encontrado que controlar la exposición a la luz ayuda a modificar los ritmos circadianos.³⁷ Por lo tanto, al manipular la luz y la oscuridad, las personas que tienen que permanecer despiertas en la noche podrían tener un ciclo emocional similar a los individuos que duermen durante la noche.

Día de la semana

¿Las personas están de mejor humor los fines de semana? En la mayoría de las culturas la respuesta es afirmativa. Por ejemplo, los adultos estadounidenses tienden a experimentar su mayor nivel de afecto positivo los viernes, sábados y domingos, y su nivel más bajo los lunes.³⁸ Como se observa en la figura 4-4, según el estudio de los mensajes de Twitter, muchos otros países también muestran la misma tendencia. Los alemanes y los chinos alcanzan su nivel más alto de afecto positivo entre el viernes y el domingo, y el nivel más bajo los lunes. Sin embargo, no en todas las culturas ocurre lo mismo. Como se indica en la figura, los japoneses tienen mayor afecto positivo los lunes que los viernes o los sábados.



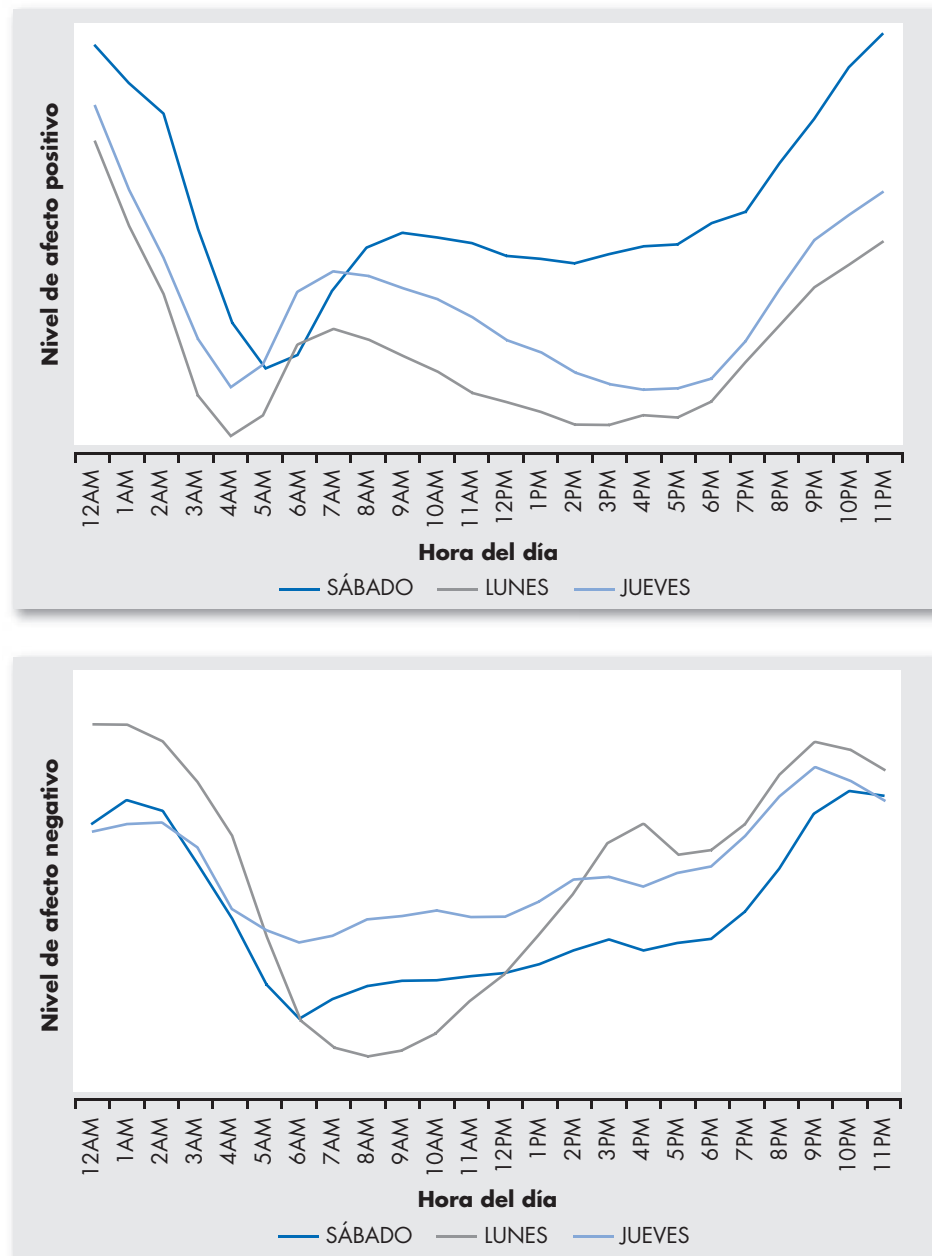
En la mayoría de las culturas, el lunes se observan los niveles más altos de afecto negativo. No obstante, en algunos países el afecto negativo es más bajo los viernes y los sábados que los domingos. Quizás esto se deba a que, aunque el domingo puede disfrutarse como día libre (lo cual origina mayor afecto positivo), las personas también se estresan ante la semana que está por iniciar (razón por la que se incrementa el afecto negativo).

El clima

¿Cuándo cree usted que se siente con mejor humor: cuando hay una temperatura de 20 grados centígrados y está soleado, o cuando el día está nublado, frío y lluvioso? Muchas personas creen que su estado de ánimo depende del clima; sin embargo, un conjunto bastante grande y detallado de evidencias sugiere que el clima tiene muy poco efecto sobre el estado de ánimo, al menos en la mayoría de las personas.³⁹ Un experto concluyó

Figura 4-3

Efectos de la hora del día sobre el estado de ánimo en adultos estadounidenses, determinados a partir de mensajes de Twitter



Nota: Con base en el análisis de mensajes de Twitter en Estados Unidos y en la codificación de palabras que representan sentimientos positivos (deleite, entusiasmo) y sentimientos negativos (miedo, culpa). Las líneas representan el porcentaje de palabras totales en publicaciones de Twitter que comunican los estados de ánimo.

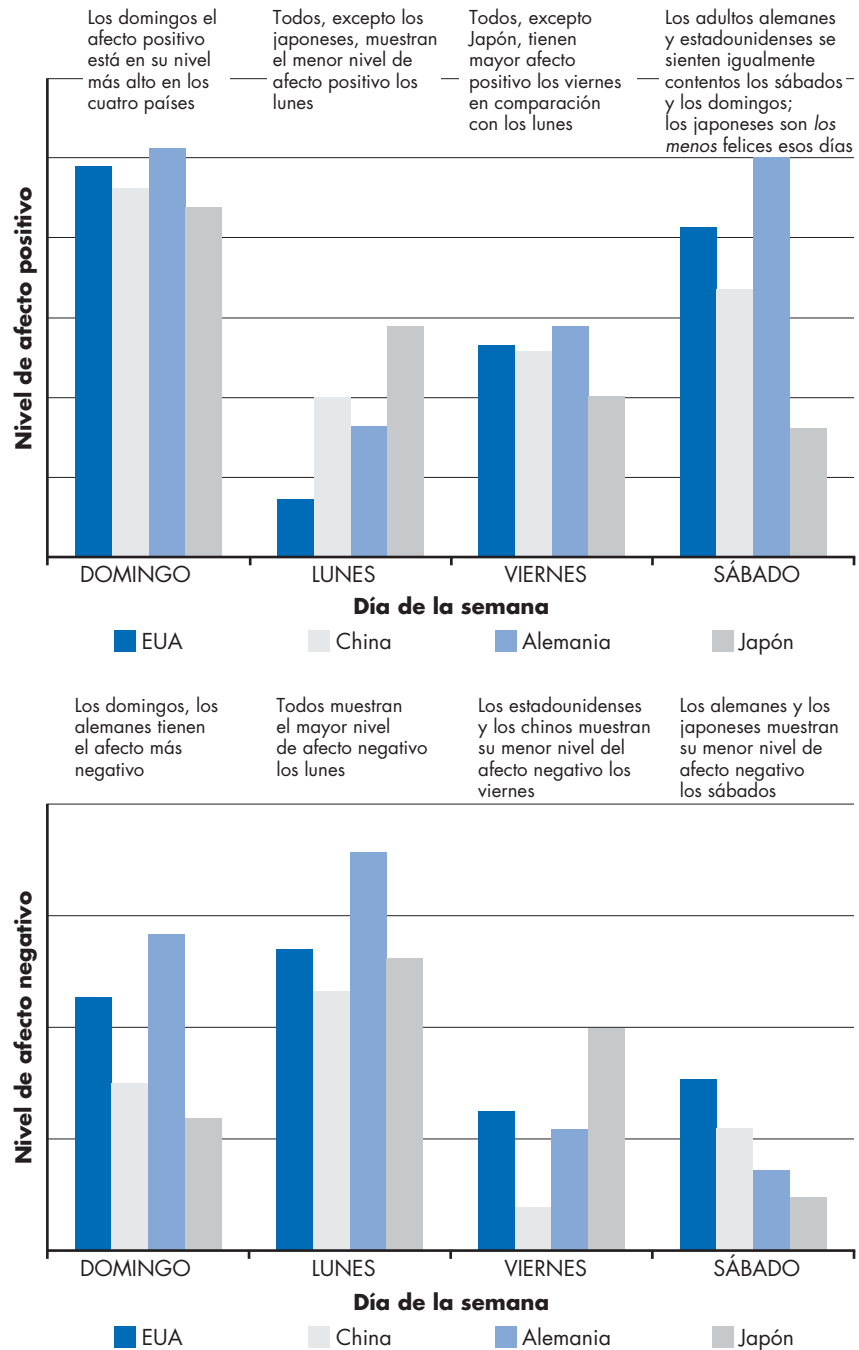
Fuentes: Basada en S. A. Golder y M. W. Macy, "Diurnal and Seasonal Mood Vary with Work, Sleep and Daylength Across Diverse Cultures", *Science* 333 (2011): 1878-81; A. Elejalde-Ruiz, "Seize the Day", *Chicago Tribune* 5 de septiembre de 2012, descargado el 20 de junio de 2013 de <http://articles.chicagotribune.com/>.

correlación ilusoria Tendencia de las personas a asociar dos eventos cuando en realidad no existe conexión alguna entre ellos.

lo siguiente: "Al contrario de lo que sostiene el punto de vista cultural prevaleciente, los datos indican que la gente no afirma estar de mejor humor en los días despejados y soleados (o a la inversa, de peor humor en los días nublados y lluviosos)".⁴⁰ La **correlación ilusoria**, que ocurre cuando se asocian dos eventos entre los cuales en realidad no existe

Figura 4-4

Efectos del día de la semana sobre el estado de ánimo en cuatro culturas



Fuentes: Basado en S. A. Golder y M. W. Macy, "Diurnal and Seasonal Mood Vary with Work, and Daylength across Diverse Cultures", *Science* 333 (2011): 1878-81; A. Elejalde-Ruiz, "Seize the Day", *Chicago Tribune*, 5 de septiembre de 2012, descargado el 20 de junio de 2013 de <http://articles.chicagotribune.com/>.



conexión alguna, explica por qué la gente tiende a pensar que el buen clima mejora su estado de ánimo. Por ejemplo, un estudio reciente realizado en Japón y Estados Unidos, indica que los empleados son más productivos los días con mal tiempo, pero no debido al estado de ánimo, sino porque el mal tiempo elimina algunas distracciones en el trabajo.⁴¹

Estrés

Como es fácil imaginar, las situaciones cotidianas estresantes en el trabajo (un correo electrónico desagradable, una fecha límite inminente, la pérdida de una venta importante, una reprimenda del jefe) afectan de manera negativa el estado de ánimo. Los efectos del estrés se acumulan con el paso del tiempo. Como señalan los autores de un estudio, “experimentar constantemente eventos estresantes, incluso de bajo nivel, tiene el potencial de hacer que los trabajadores experimenten niveles estresantes crecientes con el paso del tiempo”.⁴² Los altos niveles de estrés empeoran el estado de ánimo y hacen que el individuo experimente más emociones negativas. Aunque en ocasiones las personas logran superarlo, en la mayoría de los casos el estrés suele perjudicar su estado de ánimo. De hecho, cuando las situaciones son muy estresantes y están sobrecargadas de emociones, los individuos muestran una tendencia natural a desconectarse: literalmente a mirar hacia otro lado.⁴³

Actividades sociales

¿Usted suele estar más feliz cuando sale con sus amigos? Para mucha gente, las actividades sociales incrementan el estado de ánimo positivo y tienen poco efecto sobre el estado de ánimo negativo. Sin embargo, ¿las personas con estado de ánimo positivo buscan interacciones sociales, o estas últimas hacen que las personas se sientan de buen humor? Parece que ambas situaciones son ciertas,⁴⁴ aunque el *tipo* de actividad social es importante. Las actividades físicas (esquiar o hacer caminatas con amigos), informales (ir a una fiesta) o hedonistas (comer acompañado de otras personas) están más asociadas con un incremento del estado de ánimo positivo, que los eventos formales (asistir a una junta) o las actividades sedentarias (ver televisión junto con amigos).⁴⁵

Sueño

De acuerdo con los informes, en la actualidad los adultos estadounidenses duermen menos que los de la generación anterior.⁴⁶ Según investigadores y especialistas en salud pública, una porción importante de la fuerza laboral estadounidense sufre de privación del sueño: 41 millones de trabajadores duermen menos de seis horas por noche. La calidad del sueño afecta el estado de ánimo y la toma de decisiones, y altos niveles de fatiga ponen a los trabajadores en riesgo de sufrir enfermedades, lesiones y depresión.⁴⁷ El sueño de mala calidad o insuficiente también dificulta el control de las emociones. Incluso dormir mal una noche causa que las personas se enojen y se arriesguen más,⁴⁸ quizá debido a que la falta de sueño perjudica la satisfacción laboral⁴⁹ y disminuye la capacidad para hacer juicios éticos.⁵⁰

Por otro lado, dormir más de lo habitual mejora la creatividad, el desempeño y el éxito profesional. Investigadores de la University of California-San Diego calcularon que para los empleados que no duermen lo suficiente, “el incremento de una hora en el promedio de sueño a largo plazo aumenta los salarios en 16 por ciento, lo cual equivale a más de un año de formación académica”.⁵¹ Otros investigadores están tratando de reducir la cantidad de sueño necesario para lograr un alto rendimiento, por medio de terapia farmacológica, con la esperanza de encontrar “algo mejor que la cafeína”, afirmó Ying-Hui Fu de la University of California-San Francisco.⁵²

Ejercicio

Es frecuente escuchar que las personas deben hacer ejercicio para mejorar su estado de ánimo. Pero, ¿en verdad funciona esta “terapia de sudor”? La respuesta es afirmativa. Las investigaciones indican de manera consistente que el ejercicio aumenta el estado de ánimo positivo de los individuos.⁵³ Parece que sus efectos son más notorios en quienes están deprimidos, aunque para la población en general el efecto no es tan significativo.

Edad

¿Los jóvenes experimentan emociones más extremas y positivas (lo que se conoce como “exuberancia juvenil”) que la gente de mayor edad? Sorprendentemente no. Un estudio entre sujetos con edades de 18 a 94 años reveló que las emociones negativas parecían ocurrir menos conforme se envejecía. Los periodos de estado de ánimo muy positivos duraban más en los individuos de mayor edad, en tanto que el mal humor se disipaba en ellos con mayor rapidez que entre los jóvenes.⁵⁴

Staples considera que el ejercicio aumenta el estado de ánimo positivo y da como resultado empleados más felices, más saludables y más productivos. En las oficinas centrales de la compañía, el minorista de artículos para oficina ofrece a sus trabajadores entrenamiento de resistencia y clases de acondicionamiento cardiovascular durante la hora del almuerzo, que incluye “empujar un camión” (como aquí se muestra), avanzar pecho a tierra y otras actividades comunes en los campos de entrenamiento militar.

Fuente: Boston Globe/Getty Images



Género

La creencia común es que las mujeres son más emotivas que los hombres. ¿Será verdad? Las evidencias confirman que las mujeres experimentan las emociones con más intensidad, tienden a “aferrarse” a las emociones durante más tiempo que los hombres y expresan con mayor frecuencia sus emociones, tanto negativas como positivas, a excepción del enojo.⁵⁵ Los resultados de un estudio que incluyó a habitantes de 37 países diferentes revelaron que los hombres suelen reportar niveles más elevados de emociones fuertes como el enojo, mientras que las mujeres suelen reportar emociones menos intensas como la tristeza y el temor. Por lo tanto, existen algunas diferencias de género en la expresión y la experiencia de las emociones.⁵⁶

La gente también suele describir las emociones de hombres y mujeres en formas que podrían estar basadas en estereotipos de las reacciones emocionales comunes. Un estudio demostró que al observar imágenes de rostros, los participantes interpretaron las expresiones emocionales de las mujeres como temperamentales (relacionadas con la personalidad), mientras que consideraron que las de los hombres se debían a situaciones de su entorno.⁵⁷ Por ejemplo, la fotografía de una mujer triste hizo que los observadores creyeran que actuaba de acuerdo con un tipo de personalidad emotiva, en tanto que la fotografía de un hombre triste fue interpretada como el resultado de un mal día. Otro estudio reveló que los individuos detectaban con mayor rapidez las expresiones de enojo en rostros masculinos y las expresiones de alegría en rostros femeninos; los rostros neutrales de hombres se identificaron más bien con el enojo, y los rostros neutrales de mujeres se interpretaron como expresión de felicidad.⁵⁸

Hasta ahora, quizá parezca que todas las personas (líderes, gerentes y empleados por igual) operan como esclavos sin voluntad ante sus emociones y estados de ánimo. A un nivel experimental interno, quizá esto sea verdad. Sin embargo, las experiencias en el centro laboral nos indican que las personas no expresan cada mínima emoción que entra en su conciencia. Ahora uniremos lo que hemos aprendido sobre las emociones y los estados de ánimo con las estrategias de afrontamiento en el centro de trabajo. Comenzaremos con el trabajo emocional.

Trabajo emocional

4-3 Analizar el efecto que tiene el trabajo emocional sobre los empleados.

trabajo emocional Situación en la cual un individuo expresa emociones que se desean en la organización, durante las interacciones personales en el trabajo.

Si alguna vez ha trabajado en ventas al menudeo o como camarero en un restaurante, sabe la importancia que tiene proyectar una actitud amigable y sonriente. Aun cuando hubiera días en que no se sintiera contento, sabía que el gerente esperaba que estuviera listo para atender a los clientes, y entonces usted se veía obligado a fingir.

Cualquier empleado realiza un trabajo físico e intelectual cuando pone en acción sus destrezas corporales y cognitivas, respectivamente, en su trabajo. Pero el desempeño laboral también requiere **trabajo emocional**, que es la expresión que un individuo hace de las emociones que desea la organización durante las interacciones personales en el escenario

Los trabajadores de la tienda de Apple ubicada en Manhattan, Nueva York, saludan a los clientes con entusiasmo y emoción cuando salen de la tienda después de comprar un iPhone 6 el primer día de ventas. Las sonrisas y los choques de mano de los empleados son expresiones de trabajo emocional que Apple exige y considera adecuadas para esos puestos.

Fuente: Adrees Latif/Reuters/Landov



emociones experimentadas Emociones que realmente siente un individuo.

emociones manifestadas Aquellas que una organización requiere que sus empleados demuestren por considerarlas adecuadas para puestos de trabajo determinados.

actuación superficial Esconder los sentimientos más profundos y limitar las expresiones emocionales en respuesta a las reglas de demostración.

actuación profunda Tratar de modificar los verdaderos sentimientos más íntimos con base en las reglas de demostración.

laboral. El trabajo emocional es un componente clave para un desempeño laboral eficaz. La gente espera que los sobrecargos sean alegres, que quienes dirigen las funerarias estén tristes y que los médicos sean neutrales en el ámbito emocional. Los gerentes esperan que los subalternos sean, al menos, amables y no hostiles al interactuar con sus colegas.

Es evidente que no siempre experimentamos una emoción de la misma forma en que la manifestamos. Para analizar el trabajo emocional, las emociones se clasifican en *emociones experimentadas* y *manifestadas*.⁵⁹ Las **emociones experimentadas** son las emociones reales del individuo, a diferencia de las **emociones manifestadas**, que son las que la organización requiere que sus empleados demuestren por considerarlas adecuadas para puestos de trabajo determinados; no son innatas sino que se aprenden y pueden coincidir o no con las emociones experimentadas. Por ejemplo, las investigaciones sugieren que en los centros laborales estadounidenses se espera que los empleados manifiesten emociones positivas, como felicidad y entusiasmo, y que oculten emociones negativas como temor, enojo, aversión y desprecio.⁶⁰

Los gerentes eficaces han aprendido a mostrar una expresión de seriedad cuando otorgan una evaluación de desempeño negativa a un empleado, y a parecer tranquilos cuando sus jefes los reprenden, ya que las organizaciones esperan estas manifestaciones. Desde luego, no existen reglas de demostración para muchas situaciones laborales. ¿Su empleador determina qué emociones debe manifestar usted cuando, por ejemplo, sale a comer? Probablemente no. Muchas empresas cuentan con reglas explícitas, pero generalmente son sólo para las interacciones importantes, en especial aquellas que se llevan a cabo entre los empleados y los clientes. Se podría esperar que, cuanto mayor sea el grado de determinación de un empleador respecto de las manifestaciones emocionales de los vendedores, mayores serán las ventas. En realidad, los trabajadores que están sometidos a muchas o a muy pocas reglas de demostración no tienen un desempeño tan bueno en situaciones de ventas, como los empleados que cuentan con un nivel moderado de reglas y un amplio margen de libertad para aplicar su propio criterio.⁶¹ Mostrar emociones falsas requiere que se supriman las que en realidad se sienten. La **actuación superficial** consiste en esconder los sentimientos más íntimos y las expresiones emocionales en respuesta a las reglas de demostración. Por ejemplo, cuando un trabajador sonríe a un cliente, incluso cuando no sienta ese ánimo, lleva a cabo una actuación superficial. La **actuación profunda** consiste en tratar de modificar los verdaderos sentimientos profundos de alguien de acuerdo con las reglas de demostración. La actuación superficial trata con las emociones *manifestadas*, y la actuación profunda, con las *experimentadas*.

Expresar emociones que en realidad no se sienten resulta agotador, por lo que la actuación superficial está asociada con mayores niveles de estrés y menor satisfacción laboral.⁶² Practicar la actuación superficial diariamente también puede causar agotamiento emocional en el hogar, insomnio y conflictos entre el ámbito laboral y el familiar.⁶³ Por otro lado, la actuación profunda se relaciona positivamente con la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo.⁶⁴ La actuación profunda provoca menos agotamiento emocional.

disonancia emocional Inconsistencia entre las emociones que las personas sienten y las que proyectan.

conciencia plena Evaluación objetiva y deliberada de la situación emocional en el momento.



El fenómeno que ocurre cuando los individuos tienen que proyectar una emoción *mientras sienten otra* se denomina **disonancia emocional**. Los sentimientos guardados de frustración, enojo y resentimiento a final de cuentas generan desgaste emocional. La disonancia emocional de largo plazo predice que tarde o temprano habrá agotamiento laboral, disminución del desempeño en el trabajo y reducción de la satisfacción laboral.⁶⁵

Es importante contrarrestar los efectos del trabajo emocional y de la disonancia emocional. Investigaciones realizadas en Países Bajos y Bélgica indican que, mientras que la actuación superficial causa tensión en los empleados, la **conciencia plena** (la evaluación objetiva y deliberada de la situación emocional en el momento) se correlaciona de forma negativa con el agotamiento emocional y de manera positiva con la satisfacción en el trabajo.⁶⁶ La conciencia plena es una de las diversas técnicas de regulación emocional que se estudiarán más adelante en este libro. Además de la regulación emocional, a los empleados que utilizan la actuación superficial se les debe dar la oportunidad de relajarse y recuperar energías. Por ejemplo, una investigación que indagó qué hacían los instructores del personal de animación durante sus descansos de las actividades de enseñanza, reveló que quienes utilizaban el tiempo para descansar y relajarse eran más eficaces después de los descansos que los instructores que se dedicaban a hacer otras tareas.⁶⁷ Por último, los empleados que son capaces de despersonalizar o estandarizar las interacciones laborales que requieren de trabajo emocional realizan su actuación con más éxito mientras piensan en otras tareas, evitando así el impacto emocional.⁶⁸

El concepto de trabajo emocional tiene sentido desde el punto de vista intuitivo y organizacional. La teoría de los eventos afectivos, que se analizará en la siguiente sección, considera las exigencias de trabajo emocional de un puesto dentro de un constructo que tiene implicaciones para los eventos laborales, las reacciones emocionales, la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo.

Teoría de los eventos afectivos

4-4 Explicar la teoría de los eventos afectivos.

teoría de los eventos afectivos (TEA)

Modelo que sugiere que los eventos en el lugar de trabajo ocasionan reacciones emocionales en los empleados, las cuales influyen después en sus actitudes y comportamientos laborales.

Como hemos visto, las emociones y los estados de ánimo forman una parte relevante de nuestra vida personal y laboral. Sin embargo, ¿cómo influyen en el desempeño y la satisfacción laboral? La **teoría de los eventos afectivos (TEA)** plantea que los empleados reaccionan en forma emocional frente a los acontecimientos que les ocurren en el trabajo, y que dicha reacción influye en su desempeño y satisfacción laborales.⁶⁹ Supongamos que usted se entera que su compañía está haciendo recorte de personal. En este caso, es probable que experimente una diversidad de emociones negativas que lo harían preocuparse por la posible pérdida de su puesto de trabajo. Como se trata de un evento que está fuera de su control, se siente algo inseguro y temeroso, y pasa gran parte de su tiempo preocupado en vez de trabajar. Sobra decir que su satisfacción laboral también se reduciría.

Los eventos del trabajo disparan reacciones emocionales positivas o negativas, y la personalidad y el estado de ánimo de los empleados los predisponen a responder con mayor o menor intensidad.⁷⁰ Por ejemplo, quienes obtienen una puntuación baja en pruebas de estabilidad emocional son más proclives a reaccionar de forma intensa frente a los acontecimientos negativos. Asimismo, la respuesta emocional de una persona ante un evento determinado cambia en función de su estado de ánimo. Por último, las emociones influyen en diversas variables de desempeño y satisfacción, como el comportamiento de ciudadanía organizacional, el compromiso organizacional, la intensidad del esfuerzo, las intenciones de renunciar y la conducta que se desvía de las expectativas en el lugar de trabajo.

En resumen, la TEA envía dos mensajes importantes.⁷¹ El primero es que las emociones brindan información valiosa sobre la forma como los eventos del centro laboral afectan el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. El segundo mensaje es que los empleados y los gerentes no deberían ignorar las emociones y los eventos que las ocasionan, aun cuando parezcan insignificantes, ya que tienden a acumularse. La inteligencia emocional es otro marco de referencia que sirve para entender el efecto que tienen las emociones sobre el desempeño laboral, por lo que analizaremos ese tema a continuación.

Inteligencia emocional

4-5 Describir la inteligencia emocional.

Como director general de una compañía internacional de talento, Terrie Upshur-Lupberger se encontraba en el pináculo de su carrera. Entonces, ¿por qué era tan rencorosa y tan infeliz? Un amigo cercano le dijo lo siguiente: “Terrie, estabas en la rama más

inteligencia emocional (IE) Capacidad para detectar y manejar los indicios y la información referentes a las emociones.

delgada, tú sabes, la rama que se rompe fácilmente con un viento fuerte. Vivías tan ocupada, abrumada y ensimismada por tus propios valores, preocupaciones y creencias, que no pusiste atención en la rama que estaba a punto de romperse”.⁷² Según Upshur-Lupberger, no fue capaz de notar que su estado de ánimo fluctuaba constantemente entre la frustración y el agotamiento. Su satisfacción laboral y productividad, además de sus relaciones y resultados, se vieron perjudicados. Y algo aún peor, estaba tan ocupada en notar las deficiencias que llegó al agotamiento total.⁷³ Terrie comentó lo siguiente: “Aprendí que, como líder, uno pone atención y maneja los estados de ánimo (incluyendo el propio) en la organización [...] o los ignora y paga el precio por ello”. Terrie aprendió el valor de la inteligencia emocional.

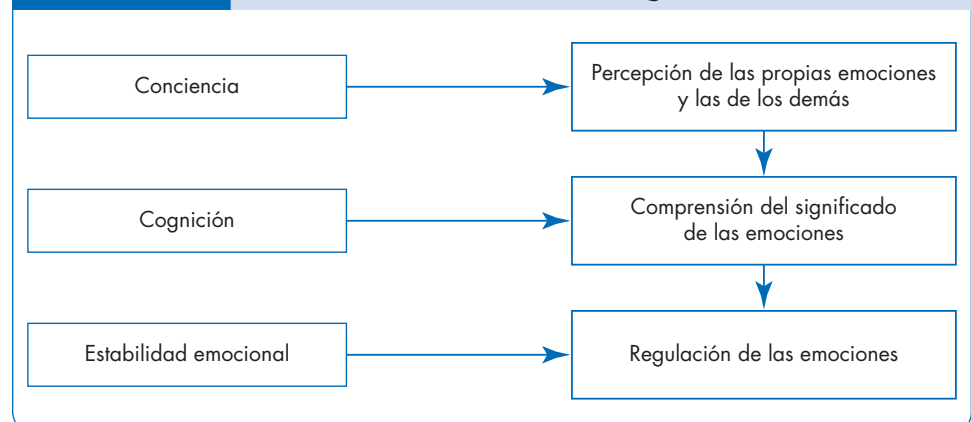
La **inteligencia emocional (IE)** es la capacidad para **a)** reconocer las emociones propias y las de los demás, **b)** entender el significado de esas emociones, y **c)** regular las propias emociones en concordancia (como se indica la figura 4-5). Los individuos que conocen sus propias emociones y que saben interpretar bien las señales emocionales —por ejemplo, saber por qué están enfadados y expresarlo sin quebrantar las normas— tienen más probabilidades de ser eficaces.⁷⁴

Varios estudios sugieren que la IE juega un rol importante en el desempeño laboral. Una investigación que utilizó tecnología de imagen por resonancia magnética funcional (IRMf) encontró que los estudiantes de la maestría en administración que se desempeñaban mejor en una tarea de toma de decisiones estratégicas eran más proclives a incluir los centros emocionales del cerebro en su proceso de elección.⁷⁵ Un estudio de simulación reveló que los estudiantes que eran hábiles para identificar y distinguir sus propios sentimientos eran capaces de tomar decisiones de inversión más redituables.⁷⁶ Para obtener una perspectiva más general, una investigación estudió a 11 presidentes de Estados Unidos —de Franklin D. Roosevelt a Bill Clinton— y los evaluó en seis cualidades: comunicación, organización, habilidad política, visión, estilo cognitivo e inteligencia emocional. La cualidad fundamental que diferenciaba a los exitosos (como Roosevelt, Kennedy y Reagan) de quienes no lo fueron (como Johnson, Carter y Nixon) era la inteligencia emocional.⁷⁷

Aunque esta área de estudio ha progresado en la comprensión de la IE, aún quedan muchas preguntas por responder. Una se relaciona con demostrar lo que la IE es capaz de predecir. Por ejemplo, mientras que las evidencias indican que la IE se correlaciona hasta cierto punto con el desempeño laboral, dicha correlación no es alta y se explica en gran medida por rasgos como la estabilidad emocional. Una segunda pregunta se refiere a la confiabilidad de las evaluaciones de la IE. Por ejemplo, parte de las razones por las que la IE sólo se correlaciona de forma modesta con la eficacia laboral es que resulta difícil de medir; principalmente se utilizan inventarios de autoinforme para medirla, ¡los cuales suelen ser muy poco objetivos!

Figura 4-5

Modelo escalonado de la inteligencia emocional



Dilema ético

¿Los gerentes deben utilizar pruebas de inteligencia emocional (IE)?

Como se mencionó en este capítulo, el concepto de inteligencia emocional ha suscitado cierta polémica. Una de las preguntas para los gerentes es si deben utilizar pruebas de IE en el proceso de selección de personal. Las siguientes son algunas consideraciones de tipo ético:

- *No existe una prueba comúnmente aceptada.* Por ejemplo, investigadores utilizaron recientemente en diferentes estudios la prueba Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), el Trait Emotional Intelligence Questionnaire y la Situational Judgement Test of Emotional Intelligence (SJT of EI), y consideran que quizás las pruebas de IE deban ser específicas a cada cultura, ya que las expresiones emocionales varían en función de la cultura y, como consecuencia, las personas difieren en su interpretación de las señales emocionales. Por ejemplo, un estudio reciente que comparó las puntuaciones de inteligencia emocional de ejecutivos indios y norteamericanos, por medio de la prueba Emotional Competence Inventory (ECI-2), reveló resultados similares, pero no iguales, lo que sugiere la necesidad de algunas modificaciones.
- *Los aspirantes podrían reaccionar de manera negativa al resolver una prueba de IE en general, o a partes de ella.* Por ejemplo, algunas personas opinarían que la prueba de reconocimiento de rostros tiene un sesgo cultural, si las fotografías no son de individuos de diversos grupos culturales. Asimismo,
- *mo, los participantes que obtienen altas puntuaciones en las pruebas de IE tienden a considerarlas justas; los aspirantes que obtienen puntuaciones bajas podrían considerarlas injustas y, por consiguiente, percibir a las organizaciones contratantes de manera desfavorable (incluso si obtienen altas puntuaciones en otras evaluaciones).*
- *Es probable que las pruebas de IE no sirvan para predecir el desempeño en todo tipo de puestos.* En un estudio con 600 individuos rumanos, los resultados indicaron que la IE era válida para los vendedores, los servidores públicos y los directores generales de hospitales públicos, pero todos estos empleos requieren de un grado importante de interacción social. Quizá sea necesario ajustar las pruebas de IE a cada categoría de puestos, o evitar utilizarlas cuando la descripción del puesto no se ajuste a ellas.
- *Aún no está claro qué miden exactamente las pruebas de IE.* Quizá reflejen la personalidad o la inteligencia; en este caso, sería mejor utilizar otras mediciones. Asimismo, las pruebas combinadas de IE podrían predecir el desempeño laboral, pero muchas de ellas incluyen constructos de personalidad y medidas de la capacidad intelectual general.
- *No existe investigación suficiente acerca de la manera en que la inteligencia emocional afecta, por ejemplo, la conducta laboral contraproducente (CLC).* Quizá no sea prudente someter

a prueba y seleccionar a candidatos que obtengan altas puntuaciones de IE cuando aún no existe la certeza de que todos los aspectos relacionados con la IE producen los efectos deseados en el centro de trabajo.

Estas preocupaciones sugieren que las pruebas de IE no deben utilizarse para tomar decisiones de contratación. Sin embargo, debido a que las investigaciones indican que la inteligencia emocional predice el desempeño laboral hasta cierto grado, los gerentes no deberían apresurarse demasiado a descartarlas por completo. En vez de ello, quienes deseen considerar la inteligencia emocional para tomar decisiones de contratación, tendrán que estar conscientes de estos problemas para tomar decisiones éticas e informadas, no sólo al decidir a quién contratarán, sino cómo lo harán.

Fuentes: D. Iliescu, A. Ilie, D. Ispas y A. Ion, "Emotional Intelligence in Personnel Selection: Applicant Reactions, Criterion, and Incremental Validity", *International Journal of Selection and Assessment* (septiembre de 2012): 347-58; D. L. Joseph, J. Jin, D. A. Newman y E. H. O'Boyle, "Why Does Self-Reported Emotional Intelligence Predict Job Performance? A Meta-Analytic Investigation of Mixed EI", *Journal of Applied Psychology* 100, núm. 2 (2015): 298-342; R. Sharma, "Measuring Social and Emotional Intelligence Competencies in the Indian Context", *Cross Cultural Management* 79 (2012): 30-47; y S. Sharma, M. Gangopadhyay, E. Austin y M. K. Mandal, "Development and Validation of a Situational Judgment Test of Emotional Intelligence", *International Journal of Selection and Assessment* (marzo de 2013): 57-73.

Dejando de lado todas las dudas, la IE ha logrado gran aceptación entre las empresas de consultoría y en la prensa masiva, y ha acumulado cierto apoyo en la literatura científica. Ya sea que le agrade o le desagrade, una cosa es segura: la inteligencia emocional llegó para quedarse. Y quizá ocurra lo mismo con el siguiente tema, la regulación emocional, que cada vez se estudia más como un concepto independiente.⁷⁸

4-6 Identificar estrategias para la regulación emocional.

Regulación emocional

¿Alguna vez ha tratado de animarse a usted mismo cuando se siente triste, o de tranquilizarse cuando se siente molesto? Si su respuesta es afirmativa, entonces ha utilizado la regulación emocional. La idea fundamental que subyace en la regulación emocional es tratar de identificar y modificar las emociones que se experimentan. Investigaciones recientes sugieren que la capacidad para manejar las emociones es un factor muy útil para predecir el comportamiento de la ciudadanía organizacional y el desempeño de la tarea en algunos puestos.⁷⁹ Por lo tanto, en el estudio del CO nos interesa saber si es conveniente utilizar la regulación emocional en el centro de trabajo y cómo utilizarla. Comenzaremos por identificar a los individuos que la utilizan de manera natural.

Influencias y resultados de la regulación emocional

Como sospechará, no todas las personas cuentan con la misma habilidad para regular sus emociones. Los individuos que tienen un nivel alto en el rasgo de personalidad denominado neuroticismo enfrentan más problemas para lograrlo, y a menudo les resulta difícil controlar su estado de ánimo. Quienes tienen niveles de autoestima bajos también presentan más dificultades para mejorar sus estados de tristeza, quizá porque son menos proclives que los demás a considerar que merecen lograr un buen estado de ánimo.⁸⁰

El ambiente del centro laboral afecta la tendencia de un individuo a utilizar la regulación emocional. En general, la diversidad en los grupos de trabajo aumenta la probabilidad de que sus miembros regulen sus emociones. Por ejemplo, los individuos más jóvenes son más proclives a regular sus emociones cuando sus grupos de trabajo incluyen a personas de mayor edad.⁸¹ La diversidad racial también tiene cierto efecto: con poca diversidad, los individuos de grupos minoritarios utilizan la regulación emocional, quizá para “embonar” lo más posible con los miembros de la raza mayoritaria; si dentro del grupo existe una gran diversidad y hay muchas razas diferentes representadas, los miembros de la raza mayoritaria tienden a utilizar la regulación emocional, quizá para integrarse con todo el grupo.⁸² Estos hallazgos sugieren un resultado benéfico de la diversidad: quizá provoque que los individuos regulen sus emociones de manera más consciente y eficaz.

Aunque parece que la regulación emocional es deseable, las investigaciones sugieren que no siempre es adecuado tratar de modificar los propios sentimientos. El cambio de las emociones requiere de esfuerzo, y éste podría resultar agotador, igual como se mencionó al hablar de trabajo emocional. En ocasiones, los intentos por modificar alguna emoción en realidad aumentan su intensidad; por ejemplo, si uno se dice a sí mismo que no debe tener miedo, esto podría concentrarlo más en el estímulo que genera temor, incrementando así el sentimiento de miedo.⁸³ Desde otra perspectiva, las investigaciones sugieren que evitar las experiencias emocionales negativas tiene menor probabilidad de conducir a un estado de ánimo positivo que el hecho de buscar experiencias emocionales positivas.⁸⁴ Por ejemplo, es más probable que experimente un estado de ánimo positivo si tiene una conversación agradable con un amigo, que si evita una conversación desagradable con un colega de trabajo que se muestra hostil.

Técnicas de regulación emocional

Los investigadores de la regulación emocional a menudo estudian las estrategias que utiliza la gente para cambiar sus emociones. Una técnica que se analizó en este capítulo es la actuación superficial, o literalmente “poner la cara” de una respuesta adecuada ante una situación determinada. Sin embargo, la actuación superficial no cambia las emociones, de manera que el efecto regulatorio es mínimo, además de que el uso cotidiano de la actuación superficial conduce al agotamiento y disminuye el comportamiento de ciudadanía organizacional.⁸⁵ Quizá debido al alto costo de la expresión creativa de lo que no se siente, las personas que varían su respuesta de actuación superficial tienen menor satisfacción laboral y mayores niveles de distanciamiento del trabajo, en comparación con quienes suelen dar las mismas respuestas de manera consistente.⁸⁶

La actuación profunda, otra de las técnicas ya descritas, representa un costo psicológico menor que la actuación superficial, ya que el empleado trata realmente de expe-

Los nuevos empleados de las oficinas públicas de la ciudad de Daejeon, en Corea del Sur, practican la sonrisa mientras reciben capacitación para convertirse en empleados públicos amables. La estrategia de la actuación superficial, o “poner la cara adecuada”, es una técnica que aprenden los trabajadores para modificar sus emociones, la cual les ayuda a tener interacciones positivas con los clientes.

Fuente: Yonhap News/YNA/Newscom



rimentar una emoción específica. La regulación emocional por medio de la actuación profunda puede tener un efecto positivo en el ámbito laboral. Por ejemplo, un estudio reciente realizado en Países Bajos y Alemania encontró que los empleados de servicio obtenían ganancias directas (propinas) significativamente más altas después de recibir capacitación en actuación profunda.⁸⁷

Otra técnica de regulación es la *supresión emocional*, es decir, eliminar la respuesta emocional inicial ante las situaciones. Al parecer, esta respuesta facilita el pensamiento práctico a corto plazo. Sin embargo, sólo es útil cuando un evento muy negativo podría desencadenar una reacción emocional perturbadora en una situación de crisis.⁸⁸ Por ejemplo, un soldado en el frente de batalla podría eliminar la reacción de perturbación emocional inicial después de un tiroteo, y así ser capaz de tomar decisiones más claras sobre cómo proceder. Un gerente de cuenta podría eliminar una reacción emocional ante la súbita caída del valor de una acción y, por lo tanto, ser capaz de decidir con mayor claridad el plan adecuado a seguir. Parece que el uso de la supresión en situaciones de crisis ayuda a que un individuo se recupere emocionalmente del evento, en tanto que si se utiliza de manera cotidiana como una técnica de regulación emocional podría socavar las habilidades intelectuales, la capacidad emocional, la salud y las relaciones.⁸⁹

Por lo tanto, a menos que nos encontremos verdaderamente en una situación de crisis, se obtienen mejores resultados al reconocer (en vez de suprimir) las respuestas emocionales ante las situaciones, y al reevaluar los eventos una vez que hayan ocurrido.⁹⁰ La reevaluación cognitiva, o la reestructuración de nuestra perspectiva sobre una situación emocional, es una forma efectiva de regular las emociones.⁹¹ La habilidad para efectuar la reevaluación cognitiva es más útil en las situaciones en las que los individuos no pueden controlar las fuentes de estrés.⁹² Un estudio reciente ilustra el poderoso efecto potencial de esta técnica. Un grupo de participantes israelíes, a quienes se les mostró información acerca del conflicto israelí-palestino para causarles enojo, y antes de ello se les había pedido que reevaluaran la situación, se mostraron más inclinados hacia la conciliación y menos hacia tácticas agresivas en contra de los palestinos, en comparación con el grupo de control. Esta actitud no sólo se manifestó inmediatamente después del estudio, sino cinco meses después del mismo. Estos resultados sugieren que la reevaluación cognitiva permite que las personas cambien sus respuestas emocionales, incluso en temas que tienen un alto contenido emocional, como el conflicto entre israelíes y palestinos.⁹³ También se ha demostrado que la conciencia



plena aumenta la capacidad para ajustar la conducta a las emociones.⁹⁴ Cuando las personas logran tener una conciencia no evaluativa de las emociones que experimentan, son más capaces de considerar la situación separándola de sus emociones.

Otra técnica con potencial para la regulación emocional es el intercambio social o el desahogo. Los estudios indican que la expresión abierta de las emociones suele ayudar a los individuos a regularlas, a diferencia de lo que sucede cuando las emociones se mantienen “ocultas”. El intercambio social puede reducir la reacción de enojo cuando los individuos pueden hablar acerca de los hechos de una situación negativa, de sus sentimientos acerca de ésta o de cualquier aspecto positivo relacionado.⁹⁵ Sin embargo, se debe tener cautela, debido a que la expresión de la frustración afecta a las demás personas. El hecho de que el desahogo de las emociones ayude a que el individuo se sienta mejor depende mucho de la respuesta de la persona que escucha. Si quien escucha no responde (muchos individuos se niegan a responder al desahogo), la persona que se desahoga en realidad se sentirá peor. Si quien escucha responde con expresiones de apoyo o validación, el individuo que se desahoga se sentirá mejor. Por consiguiente, si un trabajador decide desahogarse con un colega, deberá elegir a alguien que responda de manera comprensiva. Hacerlo con el supuesto ofensor pocas veces mejorará la situación y daría como resultado un incremento de las emociones negativas.⁹⁶

Aunque las técnicas de regulación emocional pueden servir para afrontar las situaciones difíciles en el centro de trabajo, las investigaciones indican que los efectos son variables. Por ejemplo, un estudio reciente en Taiwán reveló que todos los participantes que trabajaban con supervisores abusivos reportaron agotamiento emocional y tendencias al distanciamiento laboral, pero en diferentes grados, dependiendo de las estrategias de regulación emocional que utilizaban. Aquellos que usaban técnicas de supresión sufrían mayor desgaste emocional y distanciamiento del trabajo, que los empleados que utilizaron la reevaluación cognitiva. Esto sugiere que se requiere de más investigación sobre la aplicación de las técnicas para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades de afrontamiento.⁹⁷

De esta manera, aunque las técnicas de regulación emocional son muy prometedoras, el mejor camino para lograr un centro de trabajo positivo consiste en reclutar a individuos con pensamientos positivos y capacitar a los líderes para manejar su estado de ánimo, las actitudes hacia el trabajo y el desempeño.⁹⁸ Los mejores líderes logran manejar las emociones tanto como las tareas y las actividades. Los mejores empleados pueden utilizar sus conocimientos acerca de la regulación emocional para decidir cuándo deben expresarse sin temor y la manera de hacerlo con eficacia.⁹⁹



Ética de la regulación emocional

La regulación emocional tiene implicaciones éticas significativas. En un extremo del continuo, algunas personas argumentarían que controlar sus emociones es poco ético debido a que requiere de cierto grado de actuación. En el otro extremo, otros afirmarían que todas las emociones deben controlarse para adoptar un enfoque desapasionado. Ambos argumentos (y todos los argumentos intermedios) implican ventajas y desventajas éticas que el individuo tiene que ponderar. Consideremos las razones para utilizar la regulación emocional, así como sus resultados. ¿El individuo regula sus emociones para no reaccionar de manera inadecuada, o lo hace para que nadie sepa lo que está pensando? Por último, consideremos lo siguiente: la persona será capaz de “fingirlo hasta que se manifieste”. Investigaciones recientes han revelado que cuando las personas actúan como son cuando están de buen humor, esto puede *ponerlas* de buen humor. En un estudio, se pidió a un grupo de participantes que sostuvieran sólo una conversación eficiente con un barista que los atendía en Starbucks, mientras que a otro grupo se le pidió que actuaran como si se sintieran felices. Los actores felices reportaron más tarde sentirse de mucho mejor estado de ánimo.¹⁰⁰

Ahora que ya estudiamos el papel de las emociones y del estado de ánimo en el comportamiento organizacional, consideremos las oportunidades para aplicaciones más específicas.

4-7

Aplicar los conceptos de las emociones y los estados de ánimo a cuestiones específicas del CO.

Aplicaciones de las emociones y los estados de ánimo al CO

Los conocimientos acerca de las emociones y los estados de ánimo suelen influir en muchos aspectos del comportamiento organizacional, como el proceso de selección, la toma de decisiones, la creatividad, la motivación, el liderazgo, la negociación, el servicio al cliente, las actitudes hacia el trabajo, las conductas desviadas en el lugar de trabajo y la seguridad. Veamos en qué consisten.

Selección

Una implicación de las evidencias que existen a la fecha sobre la IE es que las empresas deberían considerarla como un factor en la contratación de personal, sobre todo para puestos de trabajo que exigen un alto grado de interacción social. Cada vez más empleadores, de hecho, *están* empezando a utilizar medidas de IE para contratar trabajadores. Un estudio de los reclutadores de la Fuerza Aérea de Estados Unidos, por ejemplo, demostró que los mejores elementos tenían un alto nivel de IE. Con esos descubrimientos, la Fuerza Aérea modernizó sus criterios de selección. Una investigación de seguimiento reveló que los candidatos con puntuaciones altas de IE eran 2.6 veces más exitosos que los demás.

Toma de decisiones

Las emociones y los estados de ánimo tienen una influencia importante en la toma de decisiones, y los gerentes deben saber cómo influyen. Las emociones y los estados de ánimo positivos ayudan a las personas a tomar buenas decisiones. Las emociones positivas también mejoran la capacidad de resolver problemas, de modo que los individuos positivos encuentran mejores soluciones.¹⁰¹

Los investigadores del CO debaten aún la función de las emociones y los estados de ánimo negativos en la toma de decisiones. Un estudio reciente sugirió que las personas que se sienten tristes por algunos eventos suelen tomar las mismas decisiones que han tomado antes; mientras que las personas a quienes los eventos causan enojo son proclives a tomar decisiones más firmes (aunque no necesariamente mejores) que antes.¹⁰² Otro estudio encontró que los participantes tomaron decisiones que reflejaban mayor originalidad cuando experimentaban un estado de ánimo negativo.¹⁰³ Incluso otra investigación reveló que los individuos que se encuentran en un estado de ánimo negativo son más propensos a tomar mayores riesgos que cuando experimentan un ánimo positivo.¹⁰⁴ En conjunto, éstos y otros estudios sugieren que las emociones negativas (y positiva) influyen en la toma de decisiones, aunque existen otras variables que requieren más investigaciones.¹⁰⁵

El director general de Starbucks Howard Schultz, un líder con un alto nivel de inteligencia emocional, se sube al escenario antes de dirigirse a 10,000 gerentes de Starbucks en la Global Leadership Conference de la empresa. El optimismo, la emoción y el entusiasmo de Schultz inyectan vigor a los empleados y los motivan a aceptar su visión acerca del futuro de la compañía.

Fuente: F. Carter Smith/Bloomberg/Getty Images



Creatividad

Como hemos visto a lo largo de este libro, una meta del liderazgo consiste en aumentar a su máximo nivel la productividad de los trabajadores a través de la creatividad. La creatividad se ve afectada por las emociones y los estados de ánimo, y existen dos escuelas de pensamiento acerca de esta relación. Un gran número de investigaciones sugieren que las personas con buen estado de ánimo son más creativas que aquellas que no lo tienen.¹⁰⁶ También producen más ideas y ofrecen más alternativas, y los demás consideran que son más originales.¹⁰⁷ Parece que los individuos que experimentan estados de ánimo o emociones positivos tienen pensamientos más flexibles y abiertos, lo cual explica por qué son más creativos.¹⁰⁸ Los supervisores deberían tratar activamente de mantener felices a los empleados porque ello les genera buen humor (a las personas les agrada que sus líderes los motiven y les den retroalimentación positiva por un trabajo bien hecho), lo que a la vez hace que la gente se vuelva más creativa.¹⁰⁹

No obstante, algunos investigadores no creen que el buen humor haga más creativas a las personas. Estos autores argumentan que cuando la gente está de buen ánimo, se puede relajar (“si estoy de buen ánimo, las cosas irán bien y no necesitare pensar en nuevas ideas”) y no tiene el pensamiento crítico necesario para ciertas formas de creatividad.¹¹⁰ Es probable que los individuos que se preocupan más exhiban un mejor desempeño en las tareas creativas que quienes sean menos neuróticos.

Para determinar cuál es la perspectiva correcta quizá se tenga que considerar el estado de ánimo de una manera un poco diferente. En vez de enfocarse en el aspecto positivo o negativo, es posible considerar el estado de ánimo en sentimientos activadores como enojo, temor o júbilo, en contraste con los sentimientos desactivadores como tristeza, depresión o tranquilidad. Parece que todas las emociones activadoras, ya sean positivas o negativas, conducen a una mayor creatividad, en tanto que las emociones desactivadoras la reducen.¹¹¹ Una investigación de 428 estudiantes encontró que se desempeñaban mejor en una tarea creativa de solución de problemas cuando se sentían fatigados, lo cual sugiere que quizá el cansancio liberó la mente para tomar en cuenta situaciones novedosas.¹¹²

Motivación



Varios estudios han resaltado la importancia que tienen el estado de ánimo y las emociones sobre la motivación. En uno de ellos se pidió a dos grupos de individuos que resolvieran crucigramas. El primer grupo vio antes un video clip divertido con la finalidad de poner a los individuos de buen humor. El otro grupo no observó el video mencionado, sino que de inmediato comenzó a resolver los crucigramas. El grupo con buen humor reportó sentirse más capaz de resolver los crucigramas, se esforzó más y resolvió un mayor número de ellos.¹¹³ Otra investigación estudió el estado de ánimo de vendedores de seguros en Taiwán.¹¹⁴ Quienes estaban de buen humor ayudaban más a sus compañeros de trabajo y se sentían mejor consigo mismos. Estos factores a la vez fomentaron un mejor desempeño, que se reflejó en mayores ventas y mejores informes de los supervisores sobre su desempeño.

Por otro lado, brindar a las personas retroalimentación —real o ficticia— acerca de su desempeño influye en su estado de ánimo, lo cual influye asimismo en su motivación.¹¹⁵ Es decir, se puede crear un ciclo donde el estado de ánimo positivo haga que la gente sea más creativa, genere retroalimentación positiva de parte de quienes observan su trabajo y refuerce más su humor positivo, que a su vez los haga mejorar aún más su desempeño, y así sucesivamente. En general, los hallazgos sugieren que un gerente podría incrementar la motivación de sus empleados (y su desempeño) al fomentar un buen estado de ánimo.

Liderazgo



Las investigaciones indican que tiene sentido poner a las personas de buen humor. Los líderes que se enfocan en metas inspiradoras generan mayor optimismo, cooperación y entusiasmo en los subalternos, lo que incrementa el número de interacciones sociales positivas con los colegas y los clientes.¹¹⁶ Un estudio con militares taiwaneses indicó que, al compartir sus emociones, los líderes transformacionales inspiran emociones positivas en sus seguidores, y esto da como resultado un mejor desempeño de la tarea.¹¹⁷

Los líderes son percibidos como individuos más eficaces cuando comparten emociones positivas, y los seguidores son más creativos en un ambiente con emociones positivas. ¿Qué sucede cuando los líderes están tristes? Las investigaciones revelaron que las manifestaciones de tristeza de los líderes incrementaron el desempeño analítico de los seguidores, quizá debido a que estos últimos tenían que acercarse más a las tareas para ayudar a los líderes.¹¹⁸

Los ejecutivos corporativos saben que el contenido emocional resulta esencial para que los empleados entiendan su visión del futuro de la compañía y acepten el cambio. Cuando las personas de alto nivel ofrecen visiones nuevas, sobre todo cuando éstas tienen metas distantes o vagas, resulta difícil que los trabajadores acepten los cambios que implican. Al activar las emociones y vincularlas con una visión atractiva, los líderes incrementan la probabilidad de que tanto los gerentes como los subalternos acepten el cambio y se sientan conectados con el nuevo plan.

Negociación

¿Alguna vez consideró el potencial de utilizar las emociones y los estados de ánimo para mejorar sus habilidades de negociación? Son varios los estudios que demuestran que los negociadores que simulan enojo tienen ventaja sobre sus oponentes. ¿Por qué? Porque cuando un negociador manifiesta algo de irritación, su oponente concluye que ha concedido todo lo que puede y, por ello, éste comienza a ceder.¹¹⁹ Sin embargo, el enojo debería utilizarse de forma selectiva en las negociaciones: los negociadores enfadados que tienen menos información, o menos poder que sus oponentes, suelen obtener resultados significativamente peores.¹²⁰

Al igual que en el uso de cualquier emoción, el contexto es importante. Manifestar una emoción negativa (como el enojo) puede ser eficaz, pero sentirse mal por el desempeño propio parece socavar las negociaciones futuras. Los negociadores que hacen mal su trabajo experimentan emociones negativas, desarrollan percepciones negativas de su contraparte y están menos dispuestos a compartir información o a ser cooperativos en negociaciones futuras.¹²¹

En general, probablemente los mejores negociadores sean aquellos que permanecen emocionalmente distantes. Un estudio de personas que sufrieron daños en el centro emocional de su cerebro sugirió que las personas sin emociones podrían ser los mejores negociadores, debido a que no tienden a hacer correcciones excesivas al enfrentarse a resultados negativos.¹²²

Servicio al cliente

El estado emocional de un trabajador afecta el nivel de servicio al cliente, lo que a su vez se refleja en los niveles de negocios repetidos y de satisfacción del consumidor.¹²³ Esto se debe principalmente al **contagio emocional**, es decir, a “atrapar” las emociones de los demás.¹²⁴ Cuando alguien experimenta emociones positivas y sonríe, el interlocutor tiende a responder de manera positiva. Desde luego, también ocurre lo opuesto.

Los estudios indican la existencia de un efecto de emparejamiento entre las emociones del empleado y las del cliente. Según las investigaciones, cuando los clientes imitan los estados de ánimo o las emociones positivas de los empleados, compran durante más tiempo. Cuando el empleado imita las emociones del cliente, y el primero siente que es tratado injustamente por el segundo, le cuesta más trabajo mostrar las emociones positivas que su organización espera que exhiba.¹²⁵ Un servicio al cliente de alta calidad impone exigencias a los empleados, ya que a menudo los coloca en un estado de disonancia emocional, el cual podría resultar nocivo tanto para el trabajador como para la empresa. Los gerentes pueden interrumpir el contagio de emociones negativas al fomentar un ánimo positivo.

Actitudes hacia el trabajo

Hay buenas y malas noticias en cuanto a la relación entre el estado de ánimo y las actitudes hacia el trabajo, ya que ambos se ven afectados por los eventos que ocurren en casa y en el centro laboral. ¿Alguna vez escuchó el consejo: “Nunca te lleves el trabajo a casa”, es decir, que la gente debería olvidar su trabajo una vez que llega a su hogar? Eso es más fácil de decir que de hacer. Las buenas noticias son que un estado de ánimo positivo en el trabajo puede generalizarse a la vida personal, y que un ánimo negativo en el trabajo puede convertirse en un ánimo positivo después de un descanso. Diversos estudios han demostrado que quienes tienen un buen día en el trabajo suelen estar de mejor humor en casa por la tarde, y a la inversa.¹²⁶ Otra investigación encontró que, aunque las personas suelen llevar emocionalmente el trabajo a casa, por lo general, sus efectos se disipan el día siguiente.¹²⁷

contagio emocional Proceso mediante el cual las emociones de las personas son causadas por las emociones de otros.

¿Cómo logro que mi jefe deje de gritar?

Mi jefe es un gritón. En una ocasión pateó mi silla y me gritó para que me saliera de la oficina, sólo porque olvidé decirle que habían entregado el almuerzo. Su furia me altera tanto que quiero gritarle, pero no lo hago porque ésa no sería una conducta profesional. ¿Habrá una manera de lograr que sea racional antes de explotar?

— Leslie

Estimada Leslie:

¡La comprendo! En realidad su respuesta interna de enojo es perfectamente normal. Casi todos tenemos una reacción emocional ante los gritos y ante otras situaciones insolentes en el centro laboral, como las malas palabras y las conductas agresivas, y la mayoría de los empleados reaccionan de diferente manera. Por ejemplo, 66 por ciento de los participantes en un estudio reciente informaron que su desempeño disminuyó cuando fueron víctimas de faltas de respeto, y 25 por ciento admitió trasladar su frustración hacia los clientes. Otra investigación encontró que la agresión verbal reduce la memoria de trabajo de las víctimas, provocando así que se les dificulte seguir incluso instrucciones sencillas. Por lo tanto, tiene razón en buscar una estrategia para calmar la situación de-

bido a que le afecta a usted, a sus compañeros de trabajo y a la compañía.

Las buenas noticias son que puede aprender a controlar sus reacciones para reducir la intensidad de un episodio. Los expertos sugieren ser empático con el jefe (a menudo descubrimos que si tratamos de entender de dónde proviene una persona, ello nos ayuda a manejar las emociones con mayor eficacia), disculparse si se cometió algún error y evitar responder con insolencia (la falta de civilidad nunca se resuelve al responder de la misma forma). Encuentre situaciones donde ambos puedan sonreír debido a frustraciones mutuas y no tome sus arranques emocionales como algo personal.

Las malas noticias son que es poco probable que usted pueda cambiar su respuesta emocional ante los incidentes, aunque quizá sea capaz de ayudarlo a estar consciente de sus malos tratos al modelar un mejor comportamiento. Desde luego, existen situaciones en que usted no puede ni debe tolerar un comportamiento irrespetuoso (por ejemplo, recibir una amenaza o cuando la conducta se vuelve verdaderamente abusiva). En estos casos, quizá deberá enfrentar la situación de manera más directa al confrontar a su jefe de forma tranquila o, si esto no funciona,

recurriendo a alguien en el departamento de recursos humanos. Sin embargo, fuera de ese punto límite, nuestra experiencia y las investigaciones sugieren que la mejor respuesta no consiste en responder abiertamente, sino reflexionar acerca de la forma en que responde internamente.

Como aconseja el cartel británico: “¡Mantengan la calma y continúe!”

Fuentes: C. Porath y C. Pearson, “The Price of Incivility”, Harvard Business Review (enero-febrero de 2013): 114-21; A. Rafaeli et al., “When Customers Exhibit Verbal Aggression, Employees Pay Cognitive Costs”, Journal of Applied Psychology (septiembre de 2012): 931-50; S. Shellenbarger, “‘It’s Not My Fault!’ A Better Response to Criticism at Work”, The Wall Street Journal, 18 de junio de 2014, D1, D4; y S. Shellenbarger, “When the Boss Is a Screamer”, The Wall Street Journal, 15 de agosto de 2012, D1, D2.

Las opiniones aquí expresadas corresponden únicamente a los gerentes y a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de sus organizaciones. Los autores o gerentes no son responsables de cualquier error u omisión, ni de los resultados obtenidos por el uso de esta información. En ningún caso los autores o los gerentes, o sus sociedades o corporaciones relacionadas serán responsables por cualquier decisión o acción tomada respecto de las opiniones aquí expresadas.

Las malas noticias son que el estado de ánimo del hogar suele interferir con las emociones del empleado. Como era de esperarse, un estudio encontró que si alguno de los cónyuges estaba de mal humor durante la jornada laboral, esas emociones negativas se transmitían a su pareja durante la noche.¹²⁸ Por consiguiente, la relación entre el estado de ánimo y las actitudes hacia el trabajo es recíproca: el día laboral afecta el estado de ánimo, pero el estado de ánimo también afecta la forma como los individuos perciben su trabajo.

Conductas desviadas en el lugar de trabajo

Cualquiera que pase mucho tiempo en una organización sabe que la gente a veces se comporta en formas que transgreden las normas establecidas y amenazan a la organización, a sus miembros o a ambos. Como vimos en el capítulo 1, esas acciones reciben el nombre de conductas laborales contraproducentes (CLC),¹²⁹ las cuales adoptan diversas formas y pueden rastrearse hasta emociones negativas. La gente con emociones negativas es más proclive a presentar conductas desviadas de corto plazo en el trabajo, como la diseminación de chismes malintencionados o dedicarse a navegar en internet por diversión,¹³⁰ aunque las emociones negativas también pueden conducir a formas más graves de CLC.

La envidia, por ejemplo, es una emoción que ocurre cuando usted se resiente con alguien porque esa persona tiene algo que usted no posee, y que desea mucho —como una mejor actividad laboral, una oficina más cómoda o un mayor salario. Eso puede originar conductas desviadas maliciosas. Por ejemplo, un trabajador envidioso podría desacreditar a otros colegas y adjudicarse el crédito por los logros de los demás. Los individuos enojados tratan de culpar a otros por su mal humor, consideran que la conducta de los demás es hostil y tienen problemas para tomar en cuenta puntos de vista



diferentes de los suyos.¹³¹ No es difícil ver cómo estos procesos mentales también pueden convertirse directamente en agresión verbal o incluso física.

Un estudio reciente realizado en Pakistán encontró que el enojo se correlaciona con una CLC más agresiva, como el abuso en contra de los demás y la desviación de la producción, mientras que la tristeza no se relacionó con este aspecto. De manera interesante, ni el enojo ni la tristeza lograron predecir el distanciamiento en el trabajo, lo cual sugiere que los gerentes necesitan tomar con seriedad las expresiones de enojo de sus subalternos; es probable que los trabajadores permanezcan en una organización y continúen actuando de forma agresiva hacia los demás.¹³² Una vez que inicia la agresión, es muy probable que los demás se enfaden y también se vuelvan agresivos, de manera que se prepara el terreno para un incremento significativo de conductas negativas. Por lo tanto, es necesario que los gerentes mantengan contacto con sus empleados para evaluar tanto sus emociones como los niveles de intensidad emocional.

Seguridad y lesiones en el trabajo

Las investigaciones que relacionan el afecto negativo con mayores lesiones en el lugar de trabajo sugieren que los empleadores podrían mejorar las condiciones de salud y seguridad (y reducir costos), al asegurarse de que los trabajadores no realicen actividades potencialmente riesgosas cuando están de mal humor. Un estado de ánimo negativo podría contribuir a las lesiones laborales de varias formas.¹³³ Los individuos que están de mal humor suelen demostrar mayor ansiedad, lo cual los hace menos capaces de enfrentar los peligros de manera eficaz. Una persona con temor siempre será más pesimista respecto de la eficacia de las medidas de seguridad, ya que cree que se lastimará de cualquier forma, o bien, podría sentir pánico o quedar paralizada al enfrentarse a una situación amenazante. Un estado de ánimo negativo también ocasiona que la gente esté más distraída y eso evidentemente puede originar conductas más descuidadas.

La selección de miembros de equipo positivos suele contribuir a un ambiente laboral positivo, ya que el estado de ánimo se transmite de un miembro del equipo a otro. Un estudio de 130 líderes y de sus seguidores descubrió que los líderes que son carismáticos transmiten sus emociones positivas a sus seguidores gracias al efecto de contagio.¹³⁴ Por consiguiente, tiene sentido elegir miembros de equipo que estén predispuestos a tener un estado de ánimo positivo.

Resumen

Las emociones y los estados de ánimo se parecen en que ambos son de naturaleza afectiva, pero también son diferentes: los estados de ánimo son más generales y menos contextuales que las emociones. Algunos de los factores que influyen en las emociones y los estados de ánimo son la hora del día, los eventos estresantes y los patrones de sueño. Las investigaciones del CO acerca del trabajo emocional, la teoría de los eventos afectivos, la inteligencia emocional y la regulación emocional nos ayudan a entender cómo es que las personas manejan las emociones. Se ha demostrado que las emociones y los estados de ánimo son relevantes para prácticamente todos los aspectos del CO, y tienen implicaciones relevantes para la práctica administrativa.

Implicaciones para los gerentes

- Reconozca que las emociones son parte natural del centro laboral, y que una buena administración no significa crear un ambiente sin emociones.
- Para favorecer una toma de decisiones efectiva, la creatividad y la motivación en los empleados, modele emociones y estados de ánimo positivos de la forma más auténtica posible.
- Brinde retroalimentación positiva para incrementar la actitud positiva de los subalternos. Desde luego, también es útil contratar a candidatos que tengan la predisposición a sentir un ánimo positivo.
- En el sector servicios, aliente las manifestaciones de emociones positivas, ya que esto hace que los clientes se sientan más positivos, lo cual mejora las interacciones y las negociaciones del servicio al cliente.
- Conozca el papel que juegan las emociones y los estados de ánimo para mejorar de manera significativa su capacidad para explicar y predecir la conducta de sus compañeros de trabajo y de otras personas.

En ocasiones es recomendable estallar

PUNTO

En este capítulo hablamos del enojo por una razón: es una emoción muy importante. Las expresiones de enojo son benéficas. Por un lado, las investigaciones indican que sólo los empleados que están comprometidos con sus organizaciones tienden expresar su enojo y, por lo general, únicamente hacia los líderes que originaron la situación. Este tipo de expresión de irritación puede conducir a un cambio organizacional positivo. En segundo lugar, la eliminación del enojo puede disminuir la satisfacción laboral y provocar un sentimiento de desesperanza de que las cosas mejorarán.

Incluso con esos hallazgos, muchos aconsejan evitar responder emocionalmente frente a los cambios laborales. Las culturas laborales nos enseñan a ocultar por completo los sentimientos de enojo, con la finalidad de no ser considerados malos trabajadores o, lo que es peor, poco profesionales o incluso personas anormales o violentas. Aunque, desde luego, hay momentos en que la expresión del enojo es nociva o escasamente profesional, hemos llevado esta idea tan lejos que ahora enseñamos a la gente a ocultar emociones que son perfectamente normales, y a ignorar la eficacia de cierta expresión emocional.

Investigaciones recientes demuestran que la eliminación del enojo tiene consecuencias indeseables para los individuos. Por ejemplo, en un estudio realizado por la Stanford University, cuando se solicitó a los participantes que pusieran un rostro inexpressivo durante la proyección de los bombardeos atómicos ocurridos en Japón durante la Segunda Guerra Mundial, se mostraron mucho más estresados al conversar con sus colegas después de la presentación del video. Otra investigación reveló que los estudiantes universitarios que ocultan emociones como el enojo tienen más problemas para hacer amigos y mayores probabilidades de sentirse deprimidos, y que los empleados que esconden el enojo se sienten más estresados en el trabajo.

Por el bien de las organizaciones y de sus empleados, se debería alentar a las personas a que no oculten sus emociones, sino a que las expresen de manera constructiva.

CONTRAPUNTO

Es cierto que el enojo es una emoción común, pero también es tóxico para quien lo manifiesta y para quien lo percibe. Los arranques de enojo pueden poner en riesgo el corazón y contribuyen a la diabetes, entre otras enfermedades. La experimentación del enojo y de su compañera cercana, la hostilidad, está relacionada con muchas conductas contraproducentes en las organizaciones. El Bureau of Labor Statistics de Estados Unidos estima que 16 por ciento de las lesiones laborales mortales son el resultado de violencia en el lugar de trabajo. Por ello, muchas compañías han desarrollado técnicas para el manejo de la ira buscando disminuir sus efectos nocivos en el lugar de trabajo.

Para reducir los resultados del enojo, muchas compañías crean políticas que regulan conductas como gritar, usar lenguaje obsceno y hacer ademanes hostiles. Otras establecen programas para manejar la ira. Por ejemplo, una organización creó talleres internos obligatorios que enseñaban a los individuos cómo manejar los conflictos en el trabajo, antes de que se salieran de control. El director que estableció la capacitación señaló que ésta “dio a la gente las herramientas específicas para iniciar el diálogo y resolver la situación”. MTS Systems, una empresa de ingeniería ubicada en Minnesota, contrata a una firma externa de consultoría para realizar programas de manejo de la ira en su organización. Por lo general, los asesores de MTS realizan un seminario de ocho horas durante el cual se analizan fuentes del enojo, técnicas para resolución de conflictos y políticas organizacionales. Después, se efectúan sesiones individuales con cada uno de los empleados, las cuales se enfocan en técnicas cognitivo-conductuales para que aprendan a manejar su enojo. La empresa externa cobra aproximadamente \$10,000 por el seminario y las sesiones individuales. Sin embargo, vale la pena el costo económico por los beneficios emocionales que reciben los participantes. “Lo que buscamos es que el personal aprenda a comunicarse mejor entre sí”, comenta Karen Borre, gerente de MTS.

A final de cuentas, todos ganan cuando la organización busca reducir tanto la experiencia como la expresión del enojo en el trabajo. El entorno laboral es menos amenazante y estresante para los empleados y los clientes. Los trabajadores suelen sentirse más seguros, y el empleado enfadado también recibe ayuda.

Fuentes: B. Carey, “The Benefits of Blowing Your Top”, *The New York Times*, 6 de julio de 2010, D1; R. Y. Cheung y I. J. Park, “Anger Suppression, Interdependent Self-Construal, and Depression among Asian American and European American College Students”, *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology* 16, núm. 4 (2010): 517-25; D. Geddes y L. T. Stickney, “The Trouble with Sanctions: Organizational Responses to Deviant Anger Displays at Work”, *Human Relations* 64, núm. 2 (2011): 201-30; J. Fairley, “Taking Control of Anger Management”, *Workforce Management* (octubre de 2010): 10; L. T. Stickney y D. Geddes, “Positive, Proactive, and Committed: The Surprising Connection Between Good Citizens and Expressed (vs. Suppressed) Anger at Work”, *Negotiation and Conflict Management Research* 7, núm. 4 (noviembre de 2014): 243-64; y J. Whalen, “Angry Outbursts Really Do Hurt Your Health, Doctors Find”, *The Wall Street Journal*, 24 de marzo de 2015, D1, D4.

REPASO DEL CAPÍTULO

PREGUNTAS DE REPASO

4-1 ¿Cuáles son las diferencias entre las emociones y los estados de ánimo?

4-2 ¿Cuáles son las fuentes de las emociones y de los estados de ánimo?

4-3 ¿Qué influencia tiene el trabajo emocional en los empleados?

4-4 ¿Qué es la teoría de los eventos afectivos?

4-5 ¿Qué es la inteligencia emocional?

4-6 ¿Cuáles son algunas técnicas de regulación emocional?

4-7 ¿De qué manera aplicaría los conceptos sobre las emociones y los estados de ánimo a cuestiones específicas del CO?

EJERCICIO La prueba de la felicidad

Los estudiantes comenzarán sacando una hoja de papel y anotando su respuesta correcta a cada una de las siguientes palabras. Indique en qué grado se ha sentido de esta manera durante la última semana, utilizando una escala que va de 1 a 5, donde:

1 = muy ligeramente 2 = un poco 3 = moderadamente 4 = bastante 5 = de manera extrema o en lo absoluto

Reactivos:

__interesado	__irritable	__afligido	__alerta	__emocionado
__avergonzado	__molesto	__inspirado	__fuerte	__ansioso
__culpable	__decidido	__asustado	__atento	__hostil
__nervioso	__entusiasmado	__activo	__orgullosos	__temeroso

Después, cada estudiante escribirá dos o tres oraciones acerca del recuerdo de una época en la que se sintió más feliz durante el último año. Deberá considerar lo siguiente: ¿Qué lo hizo sentirse feliz? ¿Cómo era la felicidad que sintió? ¿En qué lo hizo pensar el evento? ¿Cuánto duró el sentimiento de felicidad? Los alumnos pueden tomarse unos minutos para hablar entre sí acerca de sus recuerdos.

Luego, voltearán la hoja con las oraciones de felicidad y se calificarán por segunda vez en los reactivos anteriores, utilizando la misma escala. Cuando terminen, la clase estará preparada para analizar las siguientes preguntas:

4-8. Al observar sus puntuaciones iniciales, ¿qué nivel de felicidad indican sus respuestas que tuvo la semana pasada? ¿Fue una semana común para usted?

4-9. Al comparar sus dos puntuaciones, ¿cambió la segunda evaluación? ¿Sus puntuaciones aumentaron o disminuyeron? ¿Por qué cree que cambiarían?

4-10. Los reactivos de la evaluación corresponden a la prueba PANAS (Positive and Negative Affect Scale). Se ha demostrado que la escala de felicidad PANAS es un fuerte indicador de felicidad. ¿Cree que la prueba midió con precisión su nivel de felicidad? ¿Por qué?

DILEMA ÉTICO Minería de datos acerca de las emociones

¿Alguna vez le han dicho que es una persona que va con el corazón en la mano? Se trata de una expresión popular, pero evidentemente nadie observa su mano para leer sus emociones. Más bien tendemos a estudiar las expresiones faciales para “leer” las emociones. La mayoría de las personas piensa que son excelentes

para leer el rostro, pero son incapaces de explicar exactamente como hacen sus interpretaciones, y no saben si son precisas o no. ¿Qué tal si pudiéramos utilizar tecnología para saber lo que otra persona está sintiendo? ¿Sería ético hacerlo en el centro de trabajo y, luego, actuar a partir de nuestros hallazgos?

Por fortuna, la tecnología aún no permite hacer esto. La lectura del rostro es una ciencia compleja. Es probable que Paul Ekman, un reconocido psicólogo, sea el primer lector de rostros humanos en el mundo. Ha estudiado la interpretación de las emociones durante más de 40 años y elaboró un catálogo con más de 5,000 movimientos musculares y su contenido emocional. Incluso su trabajo dio origen a una serie de televisión llamada *Lie to Me*, donde los personajes principales analizaban microexpresiones (expresiones que ocurrían en fracciones de segundo) para ayudar en investigaciones corporativas y gubernamentales. Con el uso del Facial Coding System de Ekman, compañías de tecnología como Emotient Inc. han desarrollado algoritmos para equiparar microexpresiones con emociones. En la actualidad, estas organizaciones buscan patrones en las microexpresiones que sirvan para predecir el comportamiento.

Honda, P&G, Coca-Cola y Unilever han probado la tecnología para identificar las acciones ante nuevos productos, con resultados diversos. Por un lado, dado que las expresiones pueden cambiar de manera instantánea, es difícil distinguir cuáles emociones prevalecen. Por ejemplo, quien observa un comercial puede sonreír, fruncir el ceño y elevar sus cejas, todo en un lapso de 30 segundos, indicando a la vez expresividad, confusión y sorpresa. En segundo lugar, resulta difícil saber si una persona actuará a partir de esas emociones fugaces. En tercer lugar, la tecnología podría malinterpretar las emociones subyacentes o sus causas.

Las posibles aplicaciones de esta tecnología en el centro de trabajo incluyen la vigilancia, la evaluación de las reacciones ante anuncios de la empresa y la detección de mentiras. Se podrían colocar cámaras en cada sala de juntas, en los pasillos e incluso en las pantallas de las computadoras de cada empleado. La vigilancia de las emociones podría ser un evento anunciado, por ejemplo, cada lunes de 8 a 9 a.m., o un evento aleatorio. La vigilancia podría realizarse con el conocimiento de los empleados o sin él; por ejemplo, los datos sobre las reacciones emocionales de cada trabajador en una reunión en la que la compañía hace un anuncio podrían leerse e interpretarse mediante una cámara colocada en la pared.

Hasta ahora, parece que la aplicación más confiable en el centro de trabajo es el uso de la tecnología para detectar inconsistencias (mentiras). Incluso el pionero del reconocimiento facial de las emociones, Ekman, señaló lo siguiente: “No puedo controlar el uso [de esta tecnología]. Sólo puedo estar seguro de que lo que estoy ofreciendo es al menos la descripción precisa de cuando alguien está ocultando una emoción”.

Para cada uso existen aspectos y responsabilidades éticos, especialmente si un gerente decide actuar a partir de los hallazgos o inferir el comportamiento futuro del trabajador. El hecho de que la tecnología aún no haya evolucionado por completo para ser aplicada en el centro laboral brinda tiempo para el desarrollo de directrices éticas. Una de las principales preocupaciones éticas es la privacidad. “Considero que hay pocas cosas más invasivas que tratar de registrar las emociones de una persona en una base de datos”, comentó la defensora del derecho de privacidad, Ginger McCall. Si los gerentes utilizan esta tecnología para tomar decisiones acerca de los trabajadores, surgen preocupaciones éticas significativas. Por ejemplo, ¿qué ocurriría si un gerente se enterara por medio del software de que un empleado no está feliz y, por lo tanto, decidiera reasignarlo a otro puesto de trabajo, cuando en realidad el empleado se siente infeliz por motivos de su cónyuge? El antiguo detective estadounidense de contraterroismo Charles Lieberman aconseja que “se deben reconocer las limitaciones [de la tecnología]; ésta puede guiarlo en la dirección correcta, pero eso no es definitivo”.

Preguntas

- 4-11. ¿Cuáles cree que sean las mejores aplicaciones de la tecnología para la lectura de las emociones en el centro de trabajo?
- 4-12. ¿Cuáles son las implicaciones éticas de leer el contenido emocional de los rostros en el centro laboral?
- 4-13. Suponiendo que usted pudiera volverse hábil para detectar las verdaderas emociones de otras personas a través de sus expresiones faciales, ¿cree que sería una ventaja en su carrera? ¿Por qué?

Fuentes: Perfil de Paul Ekman, Being Human, <http://www.beinghuman.org/mind/paul-ekman>, consultado el 17 de abril de 2015; E. Dwoskin y E. M. Rusli, “The Technology That Unmasks Your Hidden Emotions”, *The Wall Street Journal*, 29 de enero de 2015, B1, B8; y D. Matsumoto y H. S. Hwang, “Reading Facial Expressions of Emotion”, *Psychological Science Agenda*, mayo de 2011, <http://www.apa.org/science/about/psa/2011/05/facial-expressions.aspx>.

CASO 1 Llorones

Como se ha visto en este capítulo, las emociones forman una parte inevitable del comportamiento de los individuos en el trabajo. Al mismo tiempo, es posible que las personas no se sientan cómodas al expresar todas sus emociones en el ámbito laboral. Quizás esto se deba a que la cultura empresarial y la etiqueta de negocios no se han ajustado adecuadamente para manejar las expresiones emocionales explícitas. Surgen entonces algunas preguntas: ¿Las organizaciones podrían volverse más inteligentes respecto del manejo emocional? ¿Alguna vez es adecuado gritar, reír o llorar en el lugar de trabajo?

Algunos individuos se muestran escépticos sobre las virtudes de expresiones emocionales en el lugar de trabajo. Las emociones son respuestas fisiológicas automáticas ante el ambiente y,

puede ser difícil controlarlas de manera adecuada. Una representante de servicios al cliente de 22 años de edad llamada Laura, quien participó en un estudio de caso, señaló que el enojo se utilizaban de manera rutinaria como métodos para controlar a los empleados en su centro laboral, quienes resintieron profundamente esta manipulación y querían protestar. En otro caso, el director de una importante cadena de televisión acostumbraba gritar a los empleados cada vez que algo salía mal, favoreciendo así malos sentimientos y la falta de lealtad hacia la organización. Como Laura, los trabajadores de esta compañía se mostraban reacios a expresar sus verdaderas reacciones ante esos arranques emocionales, por temor a ser etiquetados como “débiles” o “ineficaces”. Las investigaciones indicaron que, mientras

que los empleados que eran capaces de regular sus emociones se abstendrían de mostrar su enojo, aquellos con menor capacidad de autorregulación, y que creían que el jefe no tomaría medidas, eran más proclives a vengarse.

Parecería que estos individuos trabajaban en lugares muy cargados de emociones pero, de hecho, tan sólo un pequeño número de emociones se consideraban aceptables, y que en muchas organizaciones el enojo es más aceptable que la tristeza, aunque aquél puede tener graves consecuencias negativas. En muchos casos, las reacciones negativas que surgen en las personas al escuchar un ataque de ira perduran, dificultándoles la posibilidad de concentrarse en el trabajo.

Las organizaciones que reconocen y trabajan con las emociones de manera efectiva suelen ser más creativas, satisfactorias y productivas. Por ejemplo, Laura señaló que si pudiera expresar sus sentimientos de agravio sin temor, se sentiría mucho más satisfecha con su trabajo. En otras palabras, el problema de la organización de Laura no es la expresión de emociones, sino su manejo deficiente. Otros autores consideran que el uso del conocimiento emocional, como ser capaz de detectar y entender las reacciones de los demás, es fundamental para los trabajadores, desde vendedores y agentes de servicio al cliente, hasta gerentes y altos ejecutivos. Una encuesta incluso encontró que 88 por ciento de los trabajadores considera que el hecho de ser sensible

frente a las emociones de los demás es un activo importante. La consultora administrativa Erika Anderson señala que “llorar en el trabajo tiene un papel transformador, y puede abrir las puertas hacia el cambio”. Entonces, la pregunta es la siguiente: ¿Las organizaciones pueden tomar medidas específicas para mejorar, al permitir expresiones emocionales sin abrir una caja de Pandora de arrebatos sentimentales?

Preguntas

- 4-14. ¿Cree que el uso estratégico y la expresión de las emociones sirvan para proteger a los trabajadores, o que ocultar las verdaderas emociones en el trabajo genera más problemas de los que resuelve?
- 4-15. ¿Ha trabajado en algún lugar donde la libre expresión de emociones se utilizara como parte de un estilo gerencial? Describa las ventajas y las desventajas de este enfoque según su experiencia.
- 4-16. Las investigaciones demuestran que los actos de los colegas (37 por ciento) y la gerencia (22 por ciento) causan más emociones negativas para los trabajadores, en comparación con los actos de los clientes (7 por ciento). ¿Qué podría hacer la compañía de Laura para cambiar su ambiente emocional?

Fuentes: E. Bernstein, “Why people Have Big Explosions for Very Small Reasons”, *The Wall Street Journal*, 16 de octubre de 2012, D1, D2; A. Kreamer, “Go Ahead—Cry at Work”, *Time*, 4 de abril de 2010, www.time.com; J. S. Lerner y K. Shonk, “How Anger Poisons Decision Making”, *Harvard Business Review* (septiembre de 2010): 26; H. Lian, D. J. Brown, D. L. Ferris, L. H. Liang, L. M. Keeping y R. Morrison, “Abusive Supervision and Retaliation: A Self-Control Framework”, *Academy of Management Journal* 57, núm. 1 (2014): 116-39; S. Shellenbarger, “When the Boss Is a Screamer”, *The Wall Street Journal*, 15 de agosto de 2012, D1-D2; y J. Perrone y M. H. Vickers, “Emotions as Strategic Game in a Hostile Workplace: An Exemplar Case”, *Employee Responsibilities and Rights Journal* 16, núm. 3 (2004): 167-78.

CASO 2 Síndrome de alta exposición

“...el síndrome de alta exposición, donde los individuos exitosos son reducidos de inmediato al mismo tamaño que todos los demás. Tú no debes destacar por tu inteligencia, tus logros ni mucho menos por tu riqueza.” —Peter Hartcher

Quizá se pregunte qué tienen que ver la alta exposición con el centro de trabajo. Es una pregunta razonable. La alegoría detrás del síndrome de alta exposición se remonta a siglos atrás, pero las emociones de envidia y resentimiento hacia los individuos con alto desempeño (y el deseo de “disminuir su tamaño”) son atemporales. Lo mismo ocurre con la realidad —las evidencias indican que las carreras de los individuos cuyo desempeño y estatus sobresalen de los del resto (aquellos con alta exposición) en ocasiones son truncadas por compañeros de trabajo celosos (de baja exposición) que socavan todos sus esfuerzos. Los individuos con alta exposición tienen más probabilidades de ser victimizados por los miembros del grupo, quienes suelen sentirse complacidos si alguien externo “abate” a un individuo con alta exposición.

Al parecer el síndrome de alta exposición está motivado por los rasgos de personalidad, las emociones y la percepción de justicia del observador. Cuando las personas creen que un indivi-

duo exitoso no es merecedor de su estatus o, por el contrario, cuando piensan que ellos merecen un estatus más alto del que tienen (a esto se le llama privación relativa), aumentan su resentimiento y envidia. El grado del síndrome de alta exposición también se relaciona con los rasgos de la persona que juzga a sus compañeros de trabajo. Las personas con baja autoestima y que no valoran el poder ni el logro tienden a pensar que los individuos con alto desempeño son indignos y deberían fracasar. Por último, la simpatía general del sujeto exitoso influye en las emociones de los observadores. Si el primero es popular, forma parte del endogrupo, trabaja duro y exhibe un elevado carácter moral, hay menos probabilidades de que los observadores tengan resentimiento y deseen su fracaso.

El síndrome de alta exposición suele ser universal, pero existen diferencias culturales. En una investigación realizada en una sociedad colectivista como Japón, los estudiantes se mostraban más inclinados a derribar a un compañero con alto desempeño debido a que resentían el hecho de distinguir más a una persona que al resto del grupo. En contraste, los estudiantes de Estados Unidos, una cultura individualista, eran más proclives a recompensar a los compañeros exitosos que los estudiantes

australianos, ya que los primeros no sentían el mismo grado de envidia.

Dependiendo del grado en que rechazan a los individuos con logros legítimos, el síndrome de alta exposición es inadecuado cuando las personas exitosas son victimizadas y el desempeño laboral se limita a un común denominador. Tanto el individuo exitoso como la organización pueden tomar algunas medidas con la finalidad de disminuir las reacciones emocionales de los observadores. Por un lado, los individuos con alto desempeño podrían mostrar humildad, ya que esto quizá le permitiría mejorar el desempeño de sus colegas para que ya no alberguen resentimiento por su éxito. Por otro lado, los gerentes podrían mejorar la identidad de los colegas dentro del grupo de trabajo, de ma-

nera que consideren que el éxito de un individuo forma parte del éxito del grupo, en lugar de verlo como una injusticia.

Preguntas

- 4-17. ¿Ha observado el síndrome de la alta exposición en su escuela o centro de trabajo? ¿Qué rasgos molestan más a los observadores?
- 4-18. ¿De qué formas específicas cree que los individuos exitosos podrían mitigar los sentimientos de envidia y resentimiento? Dé ejemplos.
- 4-19. ¿De qué manera cree que los gerentes fomentarían una actitud grupal hacia el éxito?

Fuentes: P. Hartcher, "Voters Now at Ease with Rich Pickings", *The Sydney Morning Herald* (30 de julio de 2013), <http://www.smh.com.au/federal-politics/federal-election-2013/voters-now-at-ease-with-rich-pickings-20130729-2quvp.html>; N. T. Feather, "Analyzing Relative Deprivation in Relation to Deservingness, Entitlement and Resentment", *Social Justice Research* 28 (2015): 7-26; E. Kim y T. M. Glomb, "Victimization of High Performers: The Roles of Envy and Work Group Identification", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 4 (2014): 619-34; y K. Van Valkenburgh, *Investigating Tall Poppy Syndrome in United States Financial Institutions: An Attitude and Values Perspective*, tesis doctoral, Alliant International University (2013), número de publicación 3595388.

NOTAS

¹ S. G. Barsade y D. E. Gibson, "Why Does Affect Matter in Organizations?" *Academy of Management Perspectives*, febrero de 2007, 36-59.

² emotion. Oxford Advanced Learner's Dictionary, http://www.oxforddictionaries.com/us/definition/american_english/emotion, consultado el 31 de julio de 2015.

³ mood. *The American Heritage Medical Dictionary* (2007), consultado el 27 de abril de 2015 en <http://medical-dictionary.thefreedictionary.com/mood>.

⁴ mood. *Farlex Partner Medical Dictionary* (2012), consultado el 27 de abril de 2015 en <http://medicaldictionary.thefreedictionary.com/mood>.

⁵ Veal, J. L. Tracy y R. W. Robins, "Emerging Insights into the Nature and Function of Pride", *Current Directions in Psychological Science* 16, núm. 3 (2007): 147-50.

⁶ R. C. Solomon, "Back to Basics: On the Very Idea of 'Basic Emotions'", *Journal of the Theory of Social Behaviour* 32, núm. 2 (junio de 2002): 115-44.

⁷ P. Ekman, *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life* (Nueva York: Times Books/Henry Holt and Co., 2003).

⁸ M. Gendron, D. Roberson, J. M. van der Vyver y L. F. Barrett, "Cultural Relativity of Perceiving Emotion from Vocalizations", *Psychological Science* 25, núm. 4 (2014): 911-20.

⁹ Veal, J. Wegge, R. van Dick, G. K. Fisher, et al., "A Test of Basic Assumptions of Affective Events Theory (AET) in Call Center Work", *British Journal of Management* 17, núm. 3 (2006): 237-254; y H. M. Weiss y D. J. Beal, "Reflections on Affective Events Theory", en N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe y C. E. J. Hartel (eds.), *Effect of Affect in Organizational Settings*, 2005, 1-21.

¹⁰ P. S. Russell y R. Giner-Sorolla, "Bodily Moral Disgust: What It Is, How It Is Different from Anger, and Why It Is an Unreasoned Emotion", *Psychological Bulletin* 139, núm. 2 (2013): 328-51.

¹¹ H. A. Chapman y A. K. Anderson, "Things Rank and Gross in Nature: A Review and Synthe-

sis of Moral Disgust", *Psychological Bulletin* 139, núm. 2 (2013): 300-27.

¹² T. Krennenauer, J. B. Asendorpf y G. Nunner-Winkler, "Moral Emotion Attributions and Personality Traits As Long-Term Predictors of Antisocial Conduct in Early Adulthood: Findings from a 20-Year Longitudinal Study", *International Journal of Behavioral Development*, mayo de 2013, 192-201.

¹³ A. Ben-Ze'ev, *The Subtlety of Emotions* (Cambridge, MA: MIT Press, 2000), 94.

¹⁴ T. A. Ito y J. T. Cacioppo, "Variations on a Human Universal: Individual Differences in Positivity Offset and Negativity Bias", *Cognition and Emotion* 19, núm. 1 (2005): 1-26.

¹⁵ D. Holman, "Call Centres", en D. Holman, T. D. Wall, C. Clegg, P. Sparrow y A. Howard (eds.), *The Essentials of the New Work Place: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* (Chichester, UK: Wiley, 2005), 111-32.

¹⁶ Ben-Ze'ev, *The Subtlety of Emotions*.

- ¹⁷ S. D. Pressman, M. W. Gallagher, S. J. Lopez y B. Campos, "Incorporating Culture Into the Study of Affect and Health", *Psychological Science* 25, núm. 12 (2014): 2281-83.
- ¹⁸ K. B. Curhan, T. Simms, H. R. Markus y C. D. Ryff, "Just How Bad Negative Affect Is for Your Health Depends on Culture", *Psychological Science* 25, núm. 12 (2014): 2277-80.
- ¹⁹ O. Burkeman, "The Power of Negative Thinking", *The New York Times*, 5 de agosto de 2012, 9.
- ²⁰ E. Jaffe, "Positively Negative", *Association for Psychological Science*, noviembre de 2012, 13-17.
- ²¹ D. Xanthopoulou, A. B. Bakker, E. Demerouti y W. B. Schaufeli, "A Diary Study on the Happy Worker: How Job Resources Relate to Positive Emotions and Personal Resources", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 21, núm. 4 (2012): 489-517.
- ²² J. R. Spence, D. J. Brown, L. M. Keeping y H. Lian, "Helpful Today, but Not Tomorrow? Feeling Grateful as a Predictor of Daily Organizational Citizenship Behaviors", *Personnel Psychology* 67 (2014): 705-38.
- ²³ E. Bernstein, "Feeling Awesome: Studies Find an Emotion Has Myriad Benefits", *The Wall Street Journal*, 24 de febrero de 2015, D3.
- ²⁴ L. M. Poverny y S. Picascia, "There Is No Crying in Business", *Womensmedia.com*, 20 de octubre de 2009, www.womensmedia.com/new/Crying-at-Work.shtml.
- ²⁵ M. A. Reinhard y N. Schwartz, "The Influence of Affective States on the Process of Lie Detection", *Journal of Experimental Psychology* 18 (2012): 377-89.
- ²⁶ K. D. McCaul y A. B. Mullens, "Affect, Thought and Self-Protective Health Behavior: The Case of Worry and Cancer Screening". En J. Suls y K. A. Wallston (eds.), *Social Psychological Foundations of Health and Illness* (Malden, MA: Blackwell, 2003): 161.
- ²⁷ J. Haidt, "The New Synthesis in Moral Psychology", *Science* 316 (18 de mayo de 2007): 998, 1002; I. E. de Hooge, R. M. A. Nelissen, S. M. Breugelmans y M. Zeelenberg, "What Is Moral about Guilt? Acting 'Prosocially' at the Disadvantage of Others", *Journal of Personality and Social Psychology* 100 (2011): 462-73; y C. A. Hutcherson y J. J. Cross, "The Moral Emotions: A Social-Functionalist Account of Anger, Disgust, and Contempt", *Journal of Personality and Social Psychology* 100 (2011): 719-37.
- ²⁸ T. Jacobs, "My Morals Are Better Than Yours", *Miller-McCune.com*, marzo/abril de 2012, 68-69.
- ²⁹ A. Gopnik, "Even Children Get More Outraged at 'Them' and 'Us'", *The Wall Street Journal*, 30-31 de agosto de 2014, C2.
- ³⁰ N. Angier, "Spite Is Good. Spite Works", *The Wall Street Journal*, 1 de abril de 2014, D1, D3.
- ³¹ D. C. Rubin, R. M. Hoyle y M. R. Leary, "Differential Predictability of Four Dimensions of Affect Intensity", *Cognition and Emotion* 26 (2012): 25-41.
- ³² D. Watson, *Mood and Temperament* (Nueva York: Guilford Press, 2000).
- ³³ B. P. Hasler, M. S. Mehl, R. R. Bootzin y S. Vazire, "Preliminary Evidence of Diurnal Rhythms in Everyday Behaviors Associated with Positive Affect", *Journal of Research in Personality* 42 (2008): 1537-46.
- ³⁴ Watson, *Mood and Temperament*.
- ³⁵ A. A. Stone, J. E. Schwartz, D. Schkade, N. Schwarz, A. Krueger y D. Kahneman, "A Population Approach to the Study of Emotion: Diurnal Rhythms of a Working Day Examined with the Day Reconstruction Method", *Emotion* 6 (2006): 139-49.
- ³⁶ S. A. Golder y M. W. Macy, "Diurnal and Seasonal Mood Vary with Work, Sleep, and Daylength across Diverse Cultures", *Science* 333, (2011): 1878-81.
- ³⁷ G. D. Block, "Fixes for Our Out-of-Sync Body Clocks", *The Wall Street Journal*, 16-17 de agosto de 2014, C3.
- ³⁸ S. A. Golder y M. W. Macy, "Diurnal and Seasonal Mood Vary with Work, Sleep, and Daylength across Diverse Cultures".
- ³⁹ J. J. A. Denissen, L. Butalid, L. Penke y M. A. G. van Aken, "The Effects of Weather on Daily Mood: A Multilevel Approach", *Emotion* 8, núm. 5 (2008): 662-67; M. C. Keller, B. L. Fredrickson, O. Ybarra, S. Côté, K. Johnson, J. Mikels, A. Conway y T. Wagner, "A Warm Heart and a Clear Head: The Contingent Effects of Weather on Mood and Cognition", *Psychological Science* 16 (2005): 724-31; y Watson, *Mood and Temperament*.
- ⁴⁰ Watson, *Mood and Temperament*, 100.
- ⁴¹ J. J. Lee, F. Gino y B. R. Staats, "Rainmakers: Why Bad Weather Means Good Productivity", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 3 (2014): 504-13.
- ⁴² J. A. Fuller, J. M. Stanton, G. G. Fisher, C. Spitzmüller, S. S. Russell y P. C. Smith, "A Lengthy Look at the Daily Grind: Time Series Analysis of Events, Mood, Stress, and Satisfaction", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 6 (diciembre de 2003): 1019-33.
- ⁴³ G. Schaffer, "What's Good, When, and Why?" *Association for Psychological Science*, noviembre de 2012, 27-29.
- ⁴⁴ A. M. Isen, "Positive Affect as a Source of Human Strength", en L. G. Aspinwall y U. Staudinger (eds.), *The Psychology of Human Strengths* (Washington, DC: American Psychological Association, 2003), 179-95.
- ⁴⁵ Watson, *Mood and Temperament*.
- ⁴⁶ Sleep in America Poll (Washington, DC: National Sleep Foundation, 2005), www.kintera.org/atf/cf/%7Bfbfbf2668-alb44fe8-8d1a-a5d39340d9cb%7D/2005_summary_of_findings.pdf.
- ⁴⁷ D. Meinert, "Sleepless in Seattle... and Cincinnati and Syracuse", *HR Magazine*, octubre de 2012, 55-57.
- ⁴⁸ E. Bernstein, "Changing the Clocks Wasn't Good for Your Relationships", *The Wall Street Journal*, 10 de marzo de 2015, D1, D2.
- ⁴⁹ B. A. Scott and T. A. Judge, "Insomnia, Emotions, and Job Satisfaction: A Multilevel Study", *Journal of Management* 32, núm. 5 (2006): 622-45.
- ⁵⁰ E. Bernstein, "Changing the Clocks Wasn't Good for Your Relationships".
- ⁵¹ B. Arends, "To Sleep, Perchance to Earn", *The Wall Street Journal*, 20-21 de septiembre de 2014, B8.
- ⁵² S. Reddy, "Husband and Wife Scientists Troll Genetics for Clues to Restful Shut Eye for All", *The Wall Street Journal*, 10 de junio de 2014, D1, D2.
- ⁵³ P. R. Giacobbi, H. A. Hausenblas y N. Frye, "A Naturalistic Assessment of the Relationship between Personality, Daily Life Events, Leisure-Time Exercise, and Mood", *Psychology of Sport & Exercise* 6, núm. 1 (enero de 2005): 67-81.
- ⁵⁴ L. L. Carstensen, M. Pasupathi, M. Ulrich y J. R. Nesselroade, "Emotional Experience in Everyday Life across the Adult Life Span", *Journal of Personality and Social Psychology* 79, núm. 4 (2000): 644-55.
- ⁵⁵ M. G. Gard y A. M. Kring, "Sex Differences in the Time Course of Emotion", *Emotion* 7, núm. 2 (2007): 429-37; y M. Jakupcak, K. Salters, K. L. Gratz y L. Roemer, "Masculinity and Emotionality: An Investigation of Men's Primary and Secondary Emotional Responding", *Sex Roles* 49 (2003): 111-20.
- ⁵⁶ A. H. Fischer, P. M. Rodríguez Mosquera, A. E. M. van Vianen y A. S. R. Manstead, "Gender and Culture Differences in Emotion", *Emotion* 4 (2004): 84-87.
- ⁵⁷ L. F. Barrett y E. Bliss-Moreau, "She's Emotional. He's Having a Bad Day: Attributional Explanations for Emotion Stereotypes", *Emotion* 9 (2009): 649-58.
- ⁵⁸ D. V. Becker, D. T. Kenrick, S. L. Neuberg, K. C. Blackwell y D. M. Smith, "The Confounded Nature of Angry Men and Happy Women", *Journal of Personality and Social Psychology* 92 (2007): 179-90.
- ⁵⁹ M. W. Kramer y J. A. Hess, "Communication Rules for the Display of Emotions in Organizational Settings", *Management Communication Quarterly*, agosto de 2002, 66-80; y J. M. Diefendorff y E. M. Richard, "Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2003, 284-94.
- ⁶⁰ 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* 35 (2009): 880-98.
- ⁶¹ P. S. Christoforou y B. E. Ashforth, "Revisiting the Debate on the Relationships between Display Rules and Performance: Considering the Explicitness of Display Rules", *Journal of Applied Psychology* 100, núm. 1 (2015): 249-61.
- ⁶² J. D. Kammeyer-Mueller, A. L. Rubenstein, D. M. Long, M. A. Odio, B. R. Buckman, Y. Zhang y M. D. K. Halvorsen-Ganepola, "A Meta-Analytic Structural Model of Dispositionally Affectivity and Emotional Labor", *Personnel Psychology* 66 (2013): 47-90.

- ⁶³ D. T. Wagner, C. M. Barnes y B. A. Scott, "Driving It Home: How Workplace Emotional Labor Harms Employee Home Life", *Personnel Psychology* 67 (2014): 487-516.
- ⁶⁴ J. D. Kammeyer-Mueller, A. L. Rubenstein, D. M. Long, M. A. Odio, B. R. Buckman, Y. Zhang y M. D. K. Halvorsen-Ganepola, "A Meta-Analytic Structural Model of Dispositionally Affectivity and Emotional Labor", *Academy of Management Journal* 46 (2003): 86-96.
- ⁶⁵ A. A. Grandey, "When 'The Show Must Go On'", *Academy of Management Journal* 46 (2003): 86-96.
- ⁶⁶ U. R. Hulsheger, H. J. E. Alberts, A. Feinholdt y J. W. B. Lang, "Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology* 98, núm. 2 (2013): 310-25.
- ⁶⁷ J. P. Trougakos, D. J. Beal, S. G. Green y H. M. Weiss, "Making the Break Count: An Episodic Examination of Recovery Activities, Emotional Experiences, and Positive Affective Displays", *Academy of Management Journal* 51 (2008): 131-46.
- ⁶⁸ K. L. Wang y M. Groth, "Buffering the Negative Effects of Employee Surface Acting: The Moderating Role of Employee-Customer Relationship Strength and Personalized Services", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 2 (2014): 341-50.
- ⁶⁹ H. Guenter, I. J. H. van Emmerik y B. Schreurs, "The Negative Effects of Delays in Information Exchange: Looking at Workplace Relationships from an Affective Events Perspective", *Human Resource Management Review* 24, núm. 4 (diciembre de 2014): 283-98; y F. K. Matta, H. T. Erol-Korkmaz, R. E. Johnson y P. Bicaksiz, "Significant Work Events and Counterproductive Work Behavior: The Role of Fairness, Emotions, and Emotion Regulation", *Journal of Organizational Behavior* 35, núm. 7 (2014): 920-44.
- ⁷⁰ C. D. Fisher, A. Minbashian, N. Bekmann y R. E. Wood, "Task Appraisals, Emotions, and Performance Goal Orientations", *Journal of Applied Psychology* 98, núm. 2 (2013): 364-73.
- ⁷¹ N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel y C. S. Daus, "Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research", *Journal of Management* 28, núm. 3 (2002): 324.
- ⁷² T. Upshur-Lupberger, "Watch Your Mood: A Leadership Lesson", *The Huffington Post*, 22 de abril de 2015, http://www.huffingtonpost.com/terrie-upshurlupberger/watch-your-mood-leaders_b_7108648.html.
- ⁷³ 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), 70; O. J. Sheldon, D. Dunning y D. R. Ames, "Emotionally Unskilled, Unaware, and Uninterested in Learning More: Reactions to Feedback about Deficits in Emotional Intelligence", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 1 (2014): 125-37.
- ⁷⁴ P. Salovey y D. Grewal, "The Science of Emotional Intelligence", *Current Directions in Psychological Science* 14, núm. 6 (2005): 281-85; y D. Geddes y R. R. Callister, "Crossing the Line(s): A Dual Threshold Model of Anger in Organizations", *Academy of Management Review* 32, núm. 3 (2007): 721-46.
- ⁷⁵ R. Gilkey, R. Caceda y C. Kilts, "When Emotional Reasoning Trumps IQ", *Harvard Business Review*, septiembre de 2010, 27.
- ⁷⁶ M. Seo y L. F. Barrett, "Being Emotional During Decision Making-Good or Bad? An Empirical Investigation", *Academy of Management Journal* 50, núm. 4 (2007): 923-40.
- ⁷⁷ F. I. Greenstein, *The Presidential Difference: Leadership Style from FDR to Clinton* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2001).
- ⁷⁸ S. L. Koole, "The Psychology of Emotion Regulation: An Integrative Review", *Cognition and Emotion* 23 (2009): 4-41; H. A. Wadlinger y D. M. Isaacowitz, "Fixing Our Focus: Training Attention to Regulate Emotion", *Personality and Social Psychology Review* 15 (2011): 75-102.
- ⁷⁹ D. H. Kluemper, T. DeGroot y S. Choi, "Emotion Management Ability: Predicting Task Performance, Citizenship, and Deviance", *Journal of Management*, mayo de 2013, 878-905.
- ⁸⁰ J. V. Wood, S. A. Heimpel, L. A. Manwell y E. J. Whittington, "This Mood Is Familiar and I Don't Deserve to Feel Better Anyway: Mechanisms Underlying Self-Esteem Differences in Motivation to Repair Sad Moods", *Journal of Personality and Social Psychology* 96 (2009): 363-80.
- ⁸¹ E. Kim, D. P. Bhawe y T. M. Glomb, "Emotion Regulation in Workgroups: The Roles of Demographic Diversity and Relational Work Context", *Personnel Psychology*, otoño de 2013, 613-44.
- ⁸² Ibid.
- ⁸³ S. L. Koole, "The Psychology of Emotion Regulation: An Integrative Review", *Cognition and Emotion* 23 (2009): 4-41.
- ⁸⁴ L. K. Barber, P. G. Babsby y D. C. Munz, "Affect Regulation Strategies for Promoting (or Preventing) Flourishing Emotional Health", *Personality and Individual Differences* 49 (2010): 663-66.
- ⁸⁵ J. P. Trougakos, D. J. Beal, B. H. Cheng, I. Hideg y D. Zweig, "Too Drained to Help: A Resource Depletion Perspective on Daily Interpersonal Citizenship Behaviors", *Journal of Applied Psychology* 100, núm. 1 (2015): 227-36.
- ⁸⁶ B. A. Scott, C. M. Barnes y D. T. Wagner, "Chameleonic or Consistent? A Multilevel Investigation of Emotional Labor Variability and Self-Monitoring", *Academy of Management Journal* 55, núm. 4 (2012): 905-26.
- ⁸⁷ U. R. Hulsheger, J. W. B. Lang, A. F. Schewe y F. R. H. Zijlstra, "When Regulating Emotions at Work Pays Off: A Diary and an Intervention Study on Emotion Regulation and Customer Tips in Service Jobs", *Journal of Applied Psychology*, marzo de 2015, 263-77.
- ⁸⁸ J. L. Joa y G. Francesca, "Poker-Faced Morality: Concealing Emotions Leads to Utilitarian Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 126 (enero de 2015): 49-64.
- ⁸⁹ Ibid.
- ⁹⁰ T. L. Webb, E. Miles y P. Sheeran, "Dealing with Feeling: A Meta-Analysis of the Effectiveness of Strategies Derived from the Process Model of Emotion Regulation", *Psychological Bulletin* 138, núm. 4 (2012): 775-808; S. Srivastava, M. Tamir, K. M. McGonigal, O. P. John y J. J. Gross, "The Social Costs of Emotional Suppression: A Prospective Study of the Transition to College", *Journal of Personality and Social Psychology* 96 (2009): 883-97; Y. Liu, L. M. Prati, P. L. Perrewé y R. A. Brymer, "Individual Differences in Emotion Regulation, Emotional Experiences at Work, and Work-Related Outcomes: A Two-Study Investigation", *Journal of Applied Social Psychology* 40 (2010): 1515-38; y H. A. Wadlinger y D. M. Isaacowitz, "Fixing our Focus: Training Attention to Regulate Emotion", *Personality and Social Psychology Review* 15 (2011): 75-102.
- ⁹¹ J. J. Gross, E. Halperin y R. Porat, "Emotion Regulation in Intractable Conflicts", *Current Directions in Psychological Science* 22, núm. 6 (2013): 423-29.
- ⁹² A. S. Troy, A. J. Shallcross y I. B. Mauss, "A Person-by-Person Situation Approach to Emotion Regulation: Cognitive Reappraisal Can Either Help or Hurt, Depending on the Context", *Psychological Science* 24, núm. 12 (2013): 2505-14.
- ⁹³ E. Halperin, R. Porat, M. Tamir y J. J. Gross, "Can Emotion Regulation Change Political Attitudes in Intractable Conflicts? From the Laboratory to the Field", *Psychological Science*, enero de 2013, 106-11.
- ⁹⁴ R. Teper, Z. V. Segal y M. Inzlicht, "Inside the Mindful Mind: How Mindfulness Enhances Emotion Regulation through Improvements in Executive Control", *Current Directions in Psychological Science* 22, núm. 6 (2013): 449-54.
- ⁹⁵ A. S. McCance, C. D. Nye, L. Wang, K. S. Jones y C. Chiu, "Alleviating the Burden of Emotional Labor: The Role of Social Sharing", *Journal of Management* 39, núm. 2 (2013): 392-415.
- ⁹⁶ F. Nils y B. Rimé, "Beyond the Myth of Venting: Social Sharing Modes Determine the Benefits of Emotional Disclosure", *European Journal of Social Psychology* 42 (2012): 672-81; y J. D. Parlamis, "Venting as Emotion Regulation: The Influence of Venting Responses and Respondent Identity on Anger and Emotional Tone", *International Journal of Conflict Management* 23 (2012): 77-96.
- ⁹⁷ S. C. S. Chi y S. G. Liang, "When Do Subordinates' Emotion-Regulation Strategies Matter? Abusive Supervision, Subordinates' Emotional Exhaustion, and Work Withdrawal", *Leadership Quarterly*, febrero de 2013, 125-37.
- ⁹⁸ R. H. Humphrey, "How Do Leaders Use Emotional Labor?" *Journal of Organizational Behavior*, julio de 2012, 740-44.

- ⁹⁹ A. M. Grant, "Rocking the Boat but Keeping It Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice", *Academy of Management Journal* 56, núm. 6 (2013): 1703-23.
- ¹⁰⁰ S. Reddy, "Walk This Way: Acting Happy Can Make It So", *The Wall Street Journal*, 18 de noviembre de 2014, D3.
- ¹⁰¹ Vea A. M. Isen, "Positive Affect and Decision Making", en M. Lewis y J. M. Haviland-Jones (eds.), *Handbook of Emotions*, 2a. ed. (Nueva York: Guilford, 2000), 261-77.
- ¹⁰² N. Nunez, K. Schweitzer, C. A. Chai y B. Myers, "Negative Emotions Felt During Trial: The Effect of Fear, Anger, and Sadness on Juror Decision Making", *Applied Cognitive Psychology* 29, núm. 2 (2015): 200-9.
- ¹⁰³ S. N. Mohanty y D. Suar, "Decision Making Under Uncertainty and Information Processing in Positive and Negative Mood States", *Psychological Reports* 115, núm. 1 (2014): 91-105.
- ¹⁰⁴ S. C. Chuang y H. M. Lin, "The Effect of Induced Positive and Negative Emotion and Openness-to-Feeling in Student's Consumer Decision Making", *Journal of Business and Psychology* 22, núm. 1 (2007): 65-78.
- ¹⁰⁵ D. van Knippenberg, H. J. M. Kooij-de Bode y W. P. van Ginkel, "The Interactive Effects of Mood and Trait Negative Affect in Group Decision Making", *Organization Science* 21, núm. 3 (2010): 731-44.
- ¹⁰⁶ S. Lyubomirsky, L. King y E. Diener, "The Benefit of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?" *Psychological Bulletin* 131, núm. 6 (2005): 803-55; y M. Baas, C. K. W. De Dreu y B. A. Nijstad, "A Meta-Analysis of 25 Years of Mood-Creativity Research: Hedonic Tone, Activation, or Regulatory Focus", *Psychological Bulletin* 134 (2008): 779-806.
- ¹⁰⁷ M. J. Grawitch, D. C. Munz y E. K. Elliott, "Promoting Creativity in Temporary Problem-Solving Groups: The Effects of Positive Mood and Autonomy in Problem Definition on Idea-Generating Performance", *Group Dynamics* 7, núm. 3 (septiembre de 2003): 200-13.
- ¹⁰⁸ S. Lyubomirsky, L. King y E. Diener, "The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?" *Psychological Bulletin* 131, núm. 6 (2005): 803-55.
- ¹⁰⁹ 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* 45, núm. 4 (2002): 757-67.
- ¹¹⁰ J. M. George y J. Zhou, "Understanding When Bad Moods Foster Creativity and Good Ones Don't: The Role of Context and Clarity of Feelings", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 4 (agosto de 2002): 687-97; y J. P. Forgas y J. M. George, "Affective Influences on Judgments and Behavior in Organizations: An Information Processing Perspective", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86, núm. 1 (2001): 3-34.
- ¹¹¹ C. K. W. De Dreu, M. Baas y B. A. Nijstad, "Hedonic Tone and Activation Level in the Mood-Creativity Link: Toward a Dual Pathway to Creativity Model", *Journal of Personality and Social Psychology* 94, núm. 5 (2008): 739-56; J. M. George y J. Zhou, "Dual Tuning in a Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors to Employee Creativity", *Academy of Management Journal* 50, núm. 3 (2007): 605-22.
- ¹¹² M. B. Wieth y R. T. Zacks, "Time of Day Effects on Problem Solving: When the Non-optimal Is Optimal", *Thinking & Reasoning* 17 (2011): 387-401.
- ¹¹³ A. Erez y A. M. Isen, "The Influence of Positive Affect on the Components of Expectancy Motivation", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 6 (2002): 1055-67.
- ¹¹⁴ W. Tsai, C. C. Chen y H. Liu, "Test of a Model Linking Employee Positive Moods and Task Performance", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 6 (2007): 1570-83.
- ¹¹⁵ R. Ilies y T. A. Judge, "Goal Regulation across Time: The Effect of Feedback and Affect", *Journal of Applied Psychology* 90, núm. 3 (mayo de 2005): 453-67.
- ¹¹⁶ J. E. Bono, H. J. Foldes, G. Vinson y J. P. Muros, "Workplace Emotions: The Role of Supervision and Leadership", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 5 (2007): 1357-67.
- ¹¹⁷ S. G. Liang y S.-C. S. Chi, "Transformational Leadership and Follower Task Performance: The Role of Susceptibility to Positive Emotions and Follower Positive Emotions", *Journal of Business and Psychology*, marzo de 2013, 17-29.
- ¹¹⁸ V. A. Visser, D. van Knippenberg, G. van Kleef y B. Wisse, "How Leader Displays of Happiness and Sadness Influence Follower Performance: Emotional Contagion and Creative versus Analytical Performance", *Leadership Quarterly*, febrero de 2013, 172-88.
- ¹¹⁹ G. A. Van Kleef, C. K. W. De Dreu y A. S. R. Manstead, "The Interpersonal Effects of Emotions in Negotiations: A Motivated Information Processing Approach", *Journal of Personality and Social Psychology* 87, núm. 4 (2004): 510-28; y G. A. Van Kleef, C. K. W. De Dreu y A. S. R. Manstead, "The Interpersonal Effects of Anger and Happiness in Negotiations", *Journal of Personality and Social Psychology* 86, núm. 1 (2004): 57-76.
- ¹²⁰ E. van Dijk, G. A. Van Kleef, W. Steinel y I. van Beest, "A Social Functional Approach to Emotions in Bargaining: When Communicating Anger Pays and When It Backfires", *Journal of Personality and Social Psychology* 94, núm. 4 (2008): 600-14.
- ¹²¹ K. M. O'Connor y J. A. Arnold, "Distributive Spirals: Negotiation Impasses and the Moderating Role of Disputant Self-Efficacy", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 84, núm. 1 (2001): 148-76.
- ¹²² B. Shiv, G. Loewenstein, A. Bechara, H. Damasio y A. R. Damasio, "Investment Behavior and the Negative Side of Emotion", *Psychological Science* 16, núm. 6 (2005): 435-39.
- ¹²³ W. C. Tsai y Y. M. Huang, "Mechanisms Linking Employee Affective Delivery and Customer Behavioral Intentions", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2002, 1001-08.
- ¹²⁴ Vea P. B. Barker y A. A. Grandey, "Service with a Smile and Encounter Satisfaction: Emotional Contagion and Appraisal Mechanisms", *Academy of Management Journal* 49, núm. 6 (2006): 1229-38; y S. D. Pugh, "Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter", *Academy of Management Journal*, octubre de 2001, 1018-27.
- ¹²⁵ D. E. Rupp y S. Spencer, "When Customers Lash Out: The Effects of Customer Interactional Injustice on Emotional Labor and the Mediating Role of Emotions", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 4 (2006): 971-78; y Tsai y Huang, "Mechanisms Linking Employee Affective Delivery and Customer Behavioral Intentions".
- ¹²⁶ R. Ilies y T. A. Judge, "Understanding the Dynamic Relationships among Personality, Mood, and Job Satisfaction: A Field Experience Sampling Study", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89 (2002): 1119-39.
- ¹²⁷ T. A. Judge y R. Ilies, "Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home", *Journal of Applied Psychology* 89 (2004): 661-73.
- ¹²⁸ Z. Song, M. Foo y M. A. Uy, "Mood Spillover and Crossover among Dual-Earner Couples: A Cell Phone Event Sampling Study", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 2 (2008): 443-52.
- ¹²⁹ Vea R. J. Bennett y S. L. Robinson, "Development of a Measure of Workplace Deviance", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2000, 349-60; vea también P. R. Sackett y C. J. DeVore, "Counterproductive Behaviors at Work", en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, vol. 1 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), 145-64.
- ¹³⁰ K. Lee y N. J. Allen, "Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognition", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 1 (2002): 131-42; T. A. Judge, B. A. Scott y R. Ilies, "Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multilevel Model", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006): 126-38; y S. Kaplan, J. C. Bradley, J. N. Luchman y D. Haynes, "On the Role of Positive and Negative Affectivity in Job Performance: A Meta-Analytic Investigation", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009): 152-76.
- ¹³¹ S. C. Douglas, C. Kiewitz, M. Martinko, P. Harvey, Y. Kim y J. U. Chun, "Cognitions, Emotions, and Evaluations: An Elaboration Likelihood Model for Workplace Aggression", *Academy of Management Review* 33, núm. 2 (2008): 425-51.
- ¹³² A. K. Khan, S. Ouratoulin y J. R. Crawshaw, "The Mediating Role of Discrete Emotions in the Relationship between Injustice and Counterproductive Work Behaviors: A Study in Pakistan", *Journal of Business and Psychology*, marzo de 2013, 49-61.
- ¹³³ Kaplan, Bradley, Luchman y Haynes, "On the Role of Positive and Negative Affectivity in Job Performance: A Meta-Analytic Investigation"; y J. Maiti, "Design for Worksystem Safety Using Employees' Perception about Safety", *Work—A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation* 41 (2012): 3117-22.
- ¹³⁴ J. E. Bono y R. Ilies, "Charisma, Positive Emotions and Mood Contagion", *The Leadership Quarterly* 17, núm. 4 (2006): 317-34.

5

La personalidad y los valores



Source: Peter Foley/Bloomberg/Getty Images

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando termine de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

5-1 Describir la personalidad, la manera como se mide y los factores que determinan la personalidad de un individuo.	5-4 Describir como la situación influye para que la personalidad funcione como factor para predecir el comportamiento.
5-2 Describir las fortalezas y las debilidades del enfoque de indicador de tipos de personalidad Myers-Briggs (MBTI), así como del modelo de los cinco grandes de la personalidad.	5-5 Contrastar los valores terminales e instrumentales.
5-3 Analizar la manera en que los conceptos de autoevaluación esencial (AEE), autovigilancia y personalidad proactiva contribuyen al entendimiento de la personalidad.	5-6 Describir las diferencias entre el ajuste del individuo con el puesto de trabajo y el ajuste del individuo con la organización.
	5-7 Comparar las cinco dimensiones de valores de Hofstede con el esquema GLOBE.

LOS SECRETOS DE UN EMPRESARIO EXITOSO

¿De qué manera un individuo se convierte en un empresario exitoso? Algunos dicen que se trata de un proceso de eliminación —cuando las personas descubren, por medio de ensayo y error, que no hay un puesto de trabajo adecuado para ellas, crean su propio puesto; y a mayor número de ensayos y errores, habrá mayores probabilidades de que se vuelvan exitosas. Otros afirman que el éxito se deriva de un largo proceso de enseñanza y tutoría; e incluso otros más indican que hace falta tener lo correcto: la personalidad adecuada.

Mark Josephson (a quien se observa en la fotografía), director general de Bilty, el servicio líder de acortamiento de direcciones en la web, respondería que su éxito se debe a todos los aspectos anteriores: personalidad, enseñanza/tutoría y experiencia. En primer lugar, sus tendencias empresariales se hicieron evidentes desde temprana edad. “Soy competitivo y quiero ganar. Deseo que hagamos más y quiero avanzar. Sé que si uno no se exige más, no lo logrará”. En segundo lugar, Josephson recibió la formación de su padre, un empresario exitoso. “Al observarlo aprendí que uno siempre trabaja como empresario. Mi papá siempre nos dijo que no importa para quien trabajes ni quien firme tu cheque, tú trabajas para ti. Yo me identifiqué con eso”.

En tercer lugar, Josephson aprendió de su experiencia personal. Después de ocupar varios puestos de trabajo diferentes, un capacitador le preguntó qué era aquello que más le satisfacía. Él respondió: “Me di cuenta de que me siento más feliz, más realizado y más exitoso al armar un equipo y vender



la visión, la pasión y los sueños. Y me gusta crear tanto un negocio como un equipo exitosos. Observar cómo aumentan las cifras es sumamente adictivo”.

Las investigaciones han revelado que la experiencia, la tutoría y los factores del ambiente social local pueden apoyar las tendencias empresariales. Sin embargo, las evidencias destacan un tipo de personalidad empresarial. Por ejemplo, un estudio a gran escala realizado en Reino Unido, Alemania y Estados Unidos indicó que es posible clasificar a los empresarios por altos niveles de extroversión, meticulosidad y apertura, y bajos niveles de afabilidad y neuroticismo. Otra investigación de mujeres emprendedoras de Malasia sugirió que aquellas con una gran necesidad de logro y altos niveles de autonomía y toma de riesgos tienen mayores probabilidades de ser exitosas. Otros estudios realizados en Alemania, República Checa, Italia y Suiza revelaron que los individuos creativos que son hábiles para superar obstáculos tienen más éxito en la innovación empresarial. Los emprendedores también tienen una personalidad de confianza en sí mismo. Winston Churchill dijo una vez que “el éxito es la capacidad de ir de un fracaso a otro sin perder el entusiasmo”.

Josephson cuenta con la personalidad, la crianza y la experiencia para el éxito, y ofrece el siguiente consejo a quienes desean sacar provecho de su personalidad empresarial: “En la segunda década de la vida, trabaje más duro que los demás y colóquese en una posición que lo acerque al negocio. Encuentre un tutor en una compañía pequeña, donde logre aprender el negocio y esforzarse mucho, y donde su crecimiento sólo esté limitado por sus capacidades y por su empeño en el trabajo”. Desde luego, lo más importante es que descubra, como lo hizo Josephson, si tiene la personalidad de un emprendedor. Aunque una encuesta reciente reveló que dos terceras partes de los individuos en 38 países consideran que los empresarios no nacen, sino que se hacen, los estudios (y los perfiles de empresarios como Mark Josephson), sugieren que esto es más complejo de lo que parece.

Fuentes: sitio oficial de Bitly.com; A. Bryant, “Mark Josephson of Bitly, on Leading with a Compass”, *The New York Times*, 1 de mayo de 2014, B2; M. Obschonka, E. Schmitt-Rodermund, R. K. Silbereisen, S. D. Gosling y J. Potter, “The Regional Distribution and Correlates of an Entrepreneurship-Prone Personality Profile in the United States, Germany, and the United Kingdom: A Socioecological Perspective”, *Journal of Personality and Social Psychology* (2013): doi: 10.1037/a0032275; D. Olanoff, “Bitly CEO Peter Stern Steps Down from the URL Shortening and Analytics Company”, *TC* (11 de marzo de 2013), <http://techcrunch.com/2013/03/11/bit-lyceo-peter-stern-steps-down-from-the-url-shortening-and-analytics-company/>; L. Liyen, T. K. Sin y J. Kuppusamy, “Effects of Personality Traits on Entrepreneurial Success: A Study on Malaysian Women Entrepreneurs”, *Creating Global Competitive Economies: A 360-Degree Approach* (2011): 1-4, 18-23; M. Lukes, “Entrepreneurs as Innovators: A Multi-Country Study on Entrepreneurs’ Innovative Behavior”, *Prague Economic Papers* 22, 1, (2013): 72-84; M. H. Nierhoff, “Twitter Link Shortening Analysis—Bitly Is the Clear Market Leader”, *Quintly* (8 de septiembre de 2014), <https://www.quintly.com/blog/2014/09/twitter-link-shortening-analysis-bit-ly-clear-market-leader/>; J. Rampton, “5 Personality Traits of an Entrepreneur”, *Forbes* (14 de abril de 2014), <http://www.forbes.com/sites/johnrampton/2014/04/14/5-personality-traits-of-an-entrepreneur/>; y S. Van Anden, “Are True Entrepreneurs Born and Not Made?” *CNBC* (18 de noviembre de 2014), <http://www.cnbc.com/id/102196386>.

Como indica la viñeta inicial, la personalidad juega un papel importante en el éxito empresarial de Mark Josephson. De hecho, la personalidad es un factor de gran influencia en muchos aspectos de la vida y del trabajo. Se describirán rasgos como extroversión, meticulosidad, apertura, afabilidad y neuroticismo (sus características más definidas), los cuales se analizaron en la viñeta. También se revisarán enfoques que describen la personalidad y las tendencias de un individuo.

Personalidad

5-1 Describir la personalidad, la manera como se mide y los factores que determinan la personalidad de un individuo.

personalidad Suma total de las formas en que un individuo reacciona ante los demás e interactúa con ellos.

¿Por qué ciertas personas son calladas y pasivas, en tanto que otras son ruidosas y dinámicas? ¿Ciertos tipos de personalidad se adaptan mejor a ciertas clases de puestos de trabajo? Antes de responder las preguntas, es necesario abordar una más fundamental: ¿Qué es la personalidad?

¿Qué es la personalidad?

Cuando hablamos de la personalidad de alguien, utilizamos muchos adjetivos para describir la manera como actúa y lo que aparentemente piensa; de hecho, los individuos que participaron en un estudio reciente emplearon 624 adjetivos diferentes para describir a personas que conocen.¹ Sin embargo, en el área del comportamiento organizacional clasificamos las características de la personalidad de acuerdo con rasgos generales, que describen el crecimiento y el desarrollo de la personalidad de un individuo.

Definición de la personalidad Para nuestros fines, se debe pensar que la **personalidad** es la suma de las formas como el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Es más frecuente que se describa en términos de los rasgos medibles que manifiesta una persona.

Medición de la personalidad El uso de las evaluaciones de la personalidad se ha incrementado en diversos entornos laborales. De hecho, ocho de las 10 principales compañías privadas y 57 por ciento de las empresas grandes de Estados Unidos las utilizan,² incluyendo a Xerox, McDonald's y Lowe's,³ mientras que escuelas como la DePaul University han comenzado a utilizar pruebas de personalidad en sus procesos de admisión.⁴ Las pruebas de personalidad son útiles para tomar decisiones de contratación que ayudan a los gerentes a pronosticar qué candidato será el mejor para ocupar un puesto de trabajo.⁵

El medio más común para medir la personalidad son los cuestionarios de autoinforme, en los cuales los sujetos se autoevalúan en una serie de reactivos como "Me preocupa mucho por el futuro". En general, cuando los individuos saben que sus puntuaciones de personalidad se utilizarán para tomar decisiones de contratación, se evalúan como más escrupulosos y emocionalmente estables en casi media desviación estándar, que cuando responden la prueba únicamente para conocerse más.⁶ Otro problema es la exactitud. Es probable que un candidato adecuado haya estado de mal humor al responder el cuestionario, y esto ofrecería puntuaciones menos precisas.

Las investigaciones indican que la cultura influye en la manera en que las personas se evalúan a sí mismas. Los habitantes de países individualistas tienden a engrandecer su imagen; en tanto que los individuos de países colectivistas como Taiwán, China y Corea del Sur suelen empequeñecerla. Al parecer, el engrandecimiento personal no daña la carrera de un trabajador en una nación individualista, aunque sí lo hace en un país colectivista, donde la humildad es muy valorada. De manera interesante, la infravaloración (el menosprecio por uno mismo) suele dañar la carrera de una persona en las comunidades tanto colectivistas como individualistas.⁷

Los cuestionarios calificados por un observador dan una evaluación independiente de la personalidad. En este caso, un compañero de trabajo u otro observador hace la evaluación. Aun cuando los resultados de los cuestionarios de autoinforme y los de observadores están muy correlacionados, las investigaciones sugieren que estos últimos pronostican mejor el éxito en el trabajo que las autoevaluaciones por sí mismas.⁸ Sin embargo, cada uno indica algo único sobre el comportamiento de un individuo, de manera que la combinación de cuestionarios de autoinforme y de observadores predice mejor el desempeño, que cualquier otro tipo de información. La implicación es clara:



¿Qué puedo hacer para obtener una buena puntuación en una prueba de personalidad?

Logré que me citaran para una segunda entrevista en una gran empresa, y estoy muy entusiasmada. También estoy demasiado nerviosa porque he leído algunos artículos que indican que cada vez más compañías utilizan evaluaciones de la personalidad. ¿Podría darme algunos consejos para obtener los mejores resultados?

— **Lauren**

Estimada Lauren:

¡Felicidades! Es natural que quiera conocer las pruebas que utiliza su posible empleador. Quizá piense que es posible responder de manera favorable. Por ejemplo, si un reactivo dice: “Siempre estoy preparado”, usted sabe que las compañías buscan aspirantes que lo respondan afirmativamente. Quizá crea que si responde de la manera más favorable posible aumentará sus posibilidades de resultar contratada, y quizá tenga razón.

Sin embargo, es necesario hacer algunas advertencias. En primer lugar, algunas compañías incluyen “escalas de mentiras”, que detectan a los individuos que responden los reactivos de una forma exageradamente favorable. No siempre es fácil detectarlos, pero las señales suelen aparecer después de va-

rios reactivos. Si usted responde de la manera más favorable a una larga lista de reactivos, entonces es probable que obtenga una alta puntuación en la escala de mentiras.

En segundo lugar, no es deseable obtener puntuaciones altas en todos los reactivos para todos los puestos de trabajo. Algunas empresas podrían estar más interesadas en quienes obtienen puntuaciones bajas en un rasgo específico, o poner mayor atención a un perfil total que sería difícil de “inventar”. Por ejemplo, el rasgo de afabilidad no es útil para predecir el desempeño laboral en puestos que son competitivos por naturaleza (vendedor, entrenador, negociador).

En tercer lugar, debería tomar en cuenta una perspectiva ética. ¿Cómo se sentirá cuando ingrese a la organización si no fue honesto en el proceso de contratación? ¿Cuál sería su actitud general hacia las mentiras? ¿Qué hará para asegurarse de que su comportamiento se ajuste a los rasgos que trató de manifestar?

Por último, quizá debería considerar la evaluación de manera diferente. La organización —y usted mismo— deberán buscar un buen ajuste. Si usted no se adapta bien a la empresa y la contratan, es poco probable que tenga éxito y se sentirá miserable en el proceso. Sin

embargo, si logra un ajuste honesto y adecuado, podrá llegar el primer día con confianza y preparada para tener éxito.

A final de cuentas, quizás aumenten sus probabilidades de obtener el trabajo al responder las pruebas de personalidad de una manera favorable, pero pensamos que la honestidad es la mejor política, ¡tanto para usted como para su futuro empleador!

*Fuentes: M. N. Bing, H. K. Davison y J. Smothers, “Item-Level Frame-of-Reference Effects in Personality Testing: An Investigation of Incremental Validity in an Organizational Setting”, *International Journal of Selection and Assessment* 22, núm. 2 (2014): 165-78; P. R. Sackett y P. T. Walmsley, “Which Personality Attributes Are Most Important in the Workplace?” *Perspectives on Psychological Science* 9, núm. 5 (2014): 538-51; y L. Weber, “To Get a Job, New Hires are Put to the Test”, *The Wall Street Journal*, 15 de abril de 2015, A1, A10.*

Las opiniones aquí expresadas corresponden únicamente a los gerentes y a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de sus organizaciones. Los autores o gerentes no son responsables de cualquier error u omisión, ni de los resultados obtenidos por el uso de esta información. En ningún caso los autores o los gerentes, o sus sociedades o corporaciones relacionadas, serán responsables por cualquier decisión o acción tomada respecto de las opiniones aquí expresadas.

cuando sea necesario tomar decisiones laborales importantes, se deben utilizar puntuaciones de personalidad tanto de observadores como de autoinforme.

Determinantes de la personalidad Uno de los primeros debates de las investigaciones sobre la personalidad se cuestionaba si la personalidad de un individuo era resultado de la herencia o del ambiente. Parece que es el resultado de ambos. Sin embargo, las investigaciones apoyan más la importancia de la herencia que la del ambiente.

La **herencia** se refiere a aquellos factores determinados en el momento de la concepción. La estatura, los rasgos faciales, el género, el temperamento, la composición muscular y los reflejos, así como el nivel de energía y los ritmos biológicos suelen considerarse características influidas totalmente o en gran medida por los padres, es decir, por su constitución biológica, fisiológica y psicológica. El enfoque de la herencia plantea que la explicación definitiva acerca de la personalidad de un individuo es la estructura molecular de los genes, que se localiza en los cromosomas.

Esto no sugiere que la personalidad no cambie nunca. Las puntuaciones que obtienen los individuos en medidas de confiabilidad tienden a aumentar con el tiempo, como sucede cuando los jóvenes adultos inician una familia y forjan una carrera. Sin embargo, persisten diferencias individuales significativas al respecto; casi todos tienden a cambiar más o menos en la misma magnitud, de modo que su clasificación general permanece

herencia Factores que se determinan en el momento de la concepción; naturaleza inherentemente biológica, fisiológica y psicológica.



Vigoroso, carismático, decidido, ambicioso, adaptable, valiente y productivo son algunos de los rasgos de personalidad que se utilizan para describir a Richard Branson, presidente de Virgin Group, a quien se observa en esta fotografía promoviendo Virgin Trains. Los rasgos mencionados han ayudado a Branson a consolidar una de las marcas globales más reconocidas y respetadas en el negocio de los viajes, el entretenimiento y el estilo de vida.

Fuente: Rex Features/AP Images

rasgos de personalidad

Características perdurables que describen el comportamiento de un individuo.

casi igual.⁹ Asimismo, la personalidad se puede modificar con mayor facilidad en la adolescencia y es más estable entre las personas adultas.¹⁰

Los primeros estudios sobre la estructura de la personalidad trataban de identificar y designar las características perdurables que describen el comportamiento de un individuo como tímido, agresivo, sumiso, perezoso, ambicioso, leal e introvertido. Cuando alguien exhibe dichas características en muchas situaciones y son relativamente perdurables con el paso del tiempo, se les denomina **rasgos de personalidad**.¹¹ Cuanto más consistentes sean las características con el paso del tiempo, y se presenten con mayor frecuencia en diversas situaciones, más importante será ese rasgo para describir al individuo.

Teorías de la personalidad

5-2 Describir las fortalezas y las debilidades del enfoque de indicador de tipos de personalidad Myers-Briggs (MBTI), así como del modelo de los cinco grandes de la personalidad.

A lo largo de la historia, los seres humanos han tratado de entender qué es lo que origina que los individuos se comporten de infinitas maneras distintas. Muchas de nuestras conductas se derivan de nuestra personalidad, por lo que entender los componentes de ésta sirve para predecir el comportamiento. Marcos teóricos y herramientas de evaluación importantes nos ayudan a clasificar y a estudiar las dimensiones de la personalidad.

Los dos enfoques más utilizados y mejor conocidos de la personalidad son el indicador de tipos de Myers-Briggs (MBTI) y el modelo de los cinco grandes rasgos de la personalidad. Ambos describen la personalidad total de un individuo mediante la exploración de sus diversas facetas. Otros modelos, como la tríada oscura, explican ciertos aspectos, pero no la personalidad total del individuo. A continuación se examinan todos los modelos, pero empezaremos con los dominantes.

indicador de tipos de Myers-Briggs (MBTI) Prueba de personalidad que evalúa cuatro características y clasifica a los individuos en uno de 16 tipos de personalidad.

El indicador de tipos de Myers-Briggs

El **indicador de tipos de Myers-Briggs (MBTI)** es el instrumento de evaluación de la personalidad más utilizado en el mundo.¹² Consiste en una prueba de personalidad con 100 reactivos acerca de lo que generalmente sienten los individuos o la forma como actúan en situaciones específicas. A las personas se les clasifica como extrovertidas o introvertidas (E o I), sensibles o intuitivas (S o N), racionales o sentimentales (T o F), y juiciosas o perceptivas (J o P). Los términos se definen como sigue:

- *Extrovertido (E)* versus *introvertido (I)*. Los individuos extrovertidos son expresivos, sociables y asertivos. Los introvertidos son callados y tímidos.
- *Sensibles (S)* versus *intuitivos (N)*. Los de tipo sensible son prácticos y prefieren la rutina y el orden; se centran en los detalles. En cambio, los intuitivos se basan en procesos inconscientes y ven el “panorama general”.
- *Racionales (T)* versus *sentimentales (F)*. Los racionales utilizan la razón y la lógica para enfrentarse a los problemas. Los de tipo sentimental se basan en sus valores y emociones personales.
- *Juiciosos (J)* versus *perceptivos (P)*. Quienes son juiciosos quieren tener el control y prefieren que el mundo esté ordenado y estructurado. Los de tipo perceptivo son flexibles y espontáneos.

El MBTI describe los tipos de personalidad al identificar uno de los rasgos de cada uno de los cuatro pares. Por ejemplo, las personas introvertidas/intuitivas/racionales/juiciosas (INTJ) son visionarias, con pensamientos originales y gran motivación; también son escépticas, críticas, independientes, determinadas y con frecuencia obstinadas. Los individuos ENFJ son maestros y líderes natos; les gusta relacionarse con los demás, son intuitivos, motivados, idealistas, éticos y amables. Los ESTJ son organizadores, realistas, lógicos, analíticos, decididos y tienen talento natural para los negocios o la mecánica. El tipo ENTP es innovador, individualista, versátil y se siente atraído por ideas emprendedoras; estas personas suelen tener muchos recursos para resolver problemas desafiantes, pero quizá rechacen las tareas rutinarias.

Según la Myers-Briggs Foundation, en la población estadounidense 50 por ciento de las respuestas a los reactivos de extroversión-introversión corresponden a individuos introvertidos. De hecho, dos de los tres tipos más comunes del MBTI corresponden a personas introvertidas: ISFJ e ISTJ. Las personas ISFJ son responsables y protectoras, y los ISTJ son lógicos y obedientes. Los tipos menos comunes son el INFJ (intuitivo y protector) y el ENTJ (enfocado y decidido).¹³

El MBTI se aplica en una gran variedad de entornos organizacionales. Cada año lo resuelven más de 2.5 millones de personas, y 89 de las 100 compañías de Fortune lo utilizan.¹⁴ Sin embargo, existen evidencias contradictorias sobre su validez como medida de la personalidad; la mayoría de ellas sugiere que no lo es.¹⁵ Como señaló el profesor Dan Ariely acerca de los resultados del MBTI, “la próxima vez sólo revise los horóscopos, pues tienen la misma validez y toman menos tiempo”.¹⁶

Otro problema de este modelo es que fuerza a que una persona quede clasificada en uno u otro tipo, es decir, o que sea introvertida o extrovertida. No hay términos medios. Un problema adicional es la confiabilidad de la medida: cuando las personas resuelven por segunda vez la evaluación, a menudo obtienen resultados diferentes. Asimismo, es un instrumento difícil de interpretar. Cada una de las facetas del MBTI tiene diferentes niveles de importancia, y ciertas combinaciones de facetas tienen significados distintos, por lo que se requiere de una interpretación experta que puede dejar margen para errores. Por último, sus resultados no suelen estar relacionados con el desempeño laboral. Por lo tanto, el MBTI es una herramienta valiosa para aumentar el autoconocimiento y ofrecer guía profesional. No obstante, dado que sus resultados no se relacionan con el desempeño laboral, los gerentes deberían considerar el uso del modelo de los cinco grandes de la personalidad (que se analizan a continuación), como prueba de selección para los candidatos a un puesto de trabajo.

El modelo de los cinco grandes de la personalidad

Quizá no haya evidencias que apoyen al MBTI, pero no puede decirse lo mismo del **modelo de los cinco grandes**: sus cinco dimensiones básicas subyacen a todas las demás y agrupan la mayoría de la variación significativa acerca de la personalidad humana.¹⁷ Además, las puntuaciones de estos rasgos son muy útiles para predecir el comporta-

modelo de los cinco grandes Modelo de evaluación de la personalidad que abarca cinco dimensiones básicas.

miento de la gente en diversas situaciones de la vida real¹⁸ y, para una persona, se mantienen relativamente estables con el paso del tiempo —con ciertas variaciones diarias.¹⁹ Los cinco grandes factores son los siguientes:

meticulosidad Dimensión de la personalidad que describe a alguien que es responsable, confiable, persistente y organizado.

estabilidad emocional Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien como tranquilo, con confianza en sí mismo y seguro (positivo); o bien, como nervioso, depresivo e inseguro (negativo).

extroversión Dimensión de la personalidad que describe a alguien sociable y asertivo.

apertura a la experiencia Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien en términos de su capacidad de imaginación, sensibilidad y curiosidad.

afabilidad Dimensión de la personalidad que describe a alguien cortés, cooperativo y confiable.

- **Meticulosidad.** La dimensión de **meticulosidad** es una medida de la confiabilidad. Una persona muy meticulosa es responsable, organizada, confiable y persistente. Aquellos con baja puntuación en esta dimensión se distraen con facilidad, y son desorganizados y poco confiables.
- **Estabilidad emocional.** La dimensión de **estabilidad emocional** describe la habilidad de un individuo para manejar el estrés. Los sujetos con una gran estabilidad emocional suelen estar tranquilos, tener confianza en sí mismos y ser seguros. Quienes obtienen puntuaciones altas suelen ser positivos y optimistas, y experimentan menos emociones negativas; por lo general, son más felices que quienes obtienen puntuaciones bajas. La estabilidad emocional en ocasiones se denota por su opuesto, el neuroticismo. Las personas con puntuaciones bajas (con un alto nivel de neuroticismo) están excesivamente alertas y son vulnerables a los efectos físicos y psicológicos del estrés. Quienes tienen un alto nivel de neuroticismo suelen ser nerviosos, ansiosos, depresivos e inseguros.
- **Extroversión.** La dimensión de **extroversión** capta el nivel de comodidad con las relaciones. Los extrovertidos tienden a ser asertivos y sociables. Por lo general, se sienten más felices y son más ambiciosos;²⁰ experimentan más emociones positivas que los introvertidos, y sienten mayor libertad para expresar esos sentimientos. Por otro lado, los introvertidos (con bajo nivel de extroversión) tienden a ser más reflexivos, reservados, tímidos y callados.
- **Apertura a la experiencia.** La dimensión de la **apertura a la experiencia** se refiere al grado de interés y fascinación por lo novedoso. La gente con esta apertura es creativa y curiosa, y muestra sensibilidad artística. Aquellos que están en el extremo opuesto de esta categoría son convencionales y se sienten cómodos con lo que les resulta familiar.
- **Afabilidad.** La dimensión de **afabilidad** se refiere a la proclividad de un individuo para mostrar respeto o cortesía hacia los demás. Las personas afables son cooperativas, cálidas y confiables. Los demás esperan que éstas sean más felices que aquellas menos afables, y lo son, pero tan sólo ligeramente. Cuando las personas eligen miembros para equipos de trabajo, los empleados afables suelen ser la primera opción. En cambio, la gente con baja puntuación en afabilidad muestra frialdad y es antagonista.

Mary Barra, directora general de General Motors, es una persona poco común debido a que pareciera tener altos niveles en las cinco grandes dimensiones de la personalidad. Su combinación única de rasgos la ha ayudado a convertirse en la primera directora general femenina de una importante compañía automotriz global.

Fuente: Michael Buholzer/Photoshot/Newscom



¿Cómo los cinco grandes rasgos pronostican el comportamiento en el trabajo? Existen muchas relaciones entre las cinco grandes dimensiones de la personalidad y el desempeño laboral,²¹ y cada día aprendemos más acerca de ellas. A continuación se describirá cada rasgo, empezando con el que puede predecir mejor el desempeño laboral: la meticulosidad.



Meticulosidad en el trabajo Como afirmaron recientemente unos investigadores, “los atributos personales relacionados con la meticulosidad y la afabilidad son importantes para tener éxito en muchos puestos de trabajo, con altos y bajos niveles de complejidad, capacitación y experiencia”.²² Los empleados que obtienen puntuaciones altas en meticulosidad desarrollan niveles altos de conocimiento de su puesto de trabajo, quizá porque la gente muy meticulosa aprende más (es probable que la meticulosidad esté relacionada con el promedio de las calificaciones académicas),²³ y estos niveles corresponden a un mejor desempeño laboral. Según un estudio reciente realizado en India, los individuos meticulosos también son más capaces de mantener su desempeño laboral cuando enfrentan una supervisión abusiva.²⁴

La meticulosidad es importante para el éxito general de la organización. Como se indica en la figura 5-1, un estudio de las puntuaciones de personalidad de 313 candidatos al puesto de director general en compañías de inversión privada (de los cuales se contrataron 225), encontró que la meticulosidad —en forma de persistencia, atención a los detalles y establecimiento de estándares elevados— era más importante para el éxito que otros rasgos.

Como cualquier rasgo, la meticulosidad tiene sus desventajas. Los individuos muy meticulosos podrían dar mayor importancia al trabajo que a la familia, originando así un conflicto entre sus roles familiares y laborales (denominado conflicto entre el trabajo y la familia).²⁵ Además, también es probable que se concentren demasiado en su propio trabajo y se olviden de ayudar a otros miembros de la organización.²⁶ Tampoco suelen adaptarse con facilidad a los contextos que están en constante cambio. Asimismo, los individuos meticulosos pueden tener problemas para aprender habilidades complejas al inicio del proceso de capacitación, ya que se enfocan en tener un buen desempeño más que en aprender. Por último, a menudo son menos creativos, especialmente en lo artístico.²⁷

La meticulosidad es el mejor predictor del desempeño laboral. Sin embargo, los otros cinco grandes rasgos también están relacionados con aspectos del desempeño y tienen otras implicaciones para el trabajo y para la vida de las personas. En la figura 5-2 se presenta un resumen.

Estabilidad emocional en el trabajo De los cinco grandes rasgos, la estabilidad emocional es la que tiene una mayor relación con la satisfacción en la vida, la satisfacción laboral y los niveles bajos de estrés. Los individuos con un alto nivel de estabilidad emocional se pueden adaptar a las demandas inesperadas o cambiantes del centro laboral.²⁸ En el otro extremo del espectro, las personas neuróticas, que son menos capaces de enfrentar esas demandas, podrían experimentar agotamiento extremo (burnout).²⁹ Asimismo, suelen experimentar conflicto entre el trabajo y la familia, el cual suele afectar su rendimiento laboral.³⁰

Extroversión en el trabajo Los individuos extrovertidos se desempeñan mejor en puestos que requieren de una gran interacción personal. Suelen ser socialmente dominantes; las personas que son más asertivas suelen “tomar el control” en vez de los introvertidos.³¹

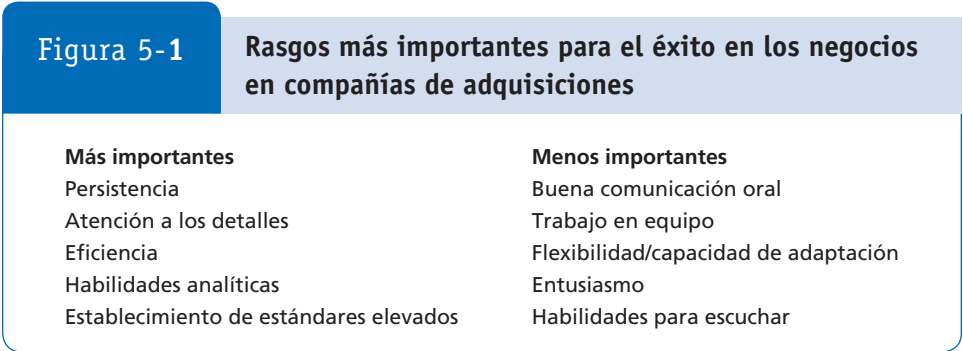
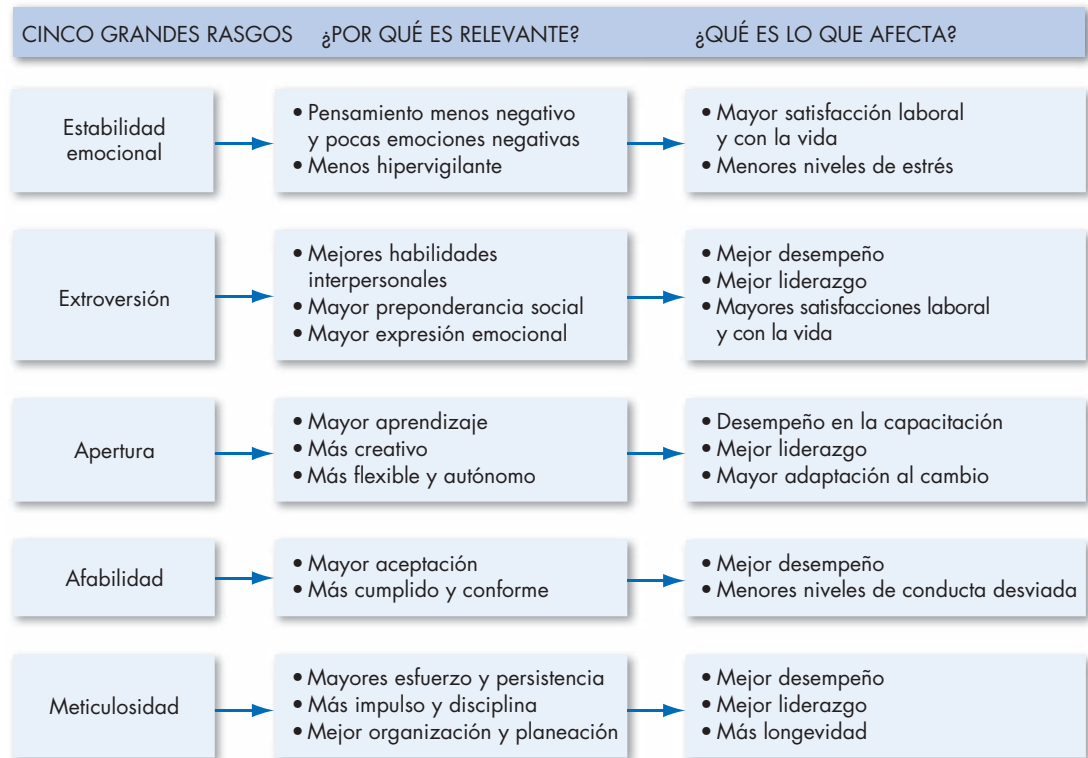


Figura 5-2

Modelo de la influencia de los cinco grandes rasgos en los criterios del CO



La extroversión predice relativamente bien el surgimiento del liderazgo en los grupos. Una desventaja es que los extrovertidos son más impulsivos que los introvertidos, y son más proclives a faltar al trabajo y a mentir durante las entrevistas laborales.³²

Apertura en el trabajo Los individuos abiertos suelen ser líderes efectivos y es más probable que se sientan más cómodos frente a la ambigüedad; se enfrentan mejor a los cambios organizacionales y tienen mayor capacidad de adaptación. Aun cuando la apertura no está relacionada con el desempeño inicial en un puesto de trabajo, las personas con altos niveles de apertura son menos susceptibles a mostrar una disminución en su desempeño durante un periodo largo.³³ Los individuos con mayor apertura también experimentan menos conflictos entre el trabajo y la familia.³⁴

Afabilidad en el trabajo Las personas amables son más aceptadas que las descorteses, y suelen desempeñarse mejor en puestos de trabajo orientados a las relaciones interpersonales, como el servicio a clientes. También son más cumplidas y respetuosas de las reglas, menos proclives a sufrir accidentes y se sienten más satisfechas en su trabajo. También contribuyen al desempeño organizacional al mostrar comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO).³⁵ Por otro lado, las personas insolentes son más proclives a mostrar conductas laborales contraproducentes (CLC), al igual que los individuos con bajos niveles de meticulosidad.³⁶ Los bajos niveles de afabilidad también predicen un mayor índice de accidentes laborales.³⁷ Por último, la afabilidad suele relacionarse con un menor éxito profesional (sobre todo en los ingresos), quizá debido a que los individuos con altos niveles de afabilidad se consideran a sí mismos menos comercializables y generalmente están menos dispuestos a imponerse.³⁸





En general, los cinco grandes factores de la personalidad aparecen en casi todos los estudios transculturales,³⁹ incluyendo naciones como China, Israel, Alemania, Japón, España, Nigeria, Noruega, Pakistán y Estados Unidos. No obstante, un estudio realizado con nativos analfabetas de Bolivia sugirió que quizá el enfoque de los cinco grandes no sea muy útil para estudiar las personalidades de grupos pequeños y alejados.⁴⁰

Las investigaciones indican que es fácil verificar la relación que hay entre los cinco grandes rasgos y cuestiones importantes del desempeño organizacional, pero que no son las únicas características que exhibe una persona, ni las únicas con implicaciones para el CO. A continuación se analizarán otros rasgos, conocidos como la tríada oscura.

La tríada oscura

A diferencia del neuroticismo, los cinco grandes rasgos son socialmente deseables, es decir, cualquier persona quiere obtener altas puntuaciones en ellos. Los investigadores descubrieron otros tres rasgos socialmente *indeseables*, que todos tenemos en grados variables y que —también— son relevantes para el comportamiento organizacional: maquiavelismo, narcisismo y psicopatía. Debido a su naturaleza negativa, los investigadores los nombraron la **tríada oscura**, aunque no siempre se presentan juntos.⁴¹

Es probable que el nombre de tríada oscura suene siniestro, aunque los rasgos mencionados no son patologías clínicas que obstaculicen el funcionamiento cotidiano. Pueden expresarse con gran fuerza cuando el individuo se encuentra bajo estrés y es incapaz de moderar cualquier respuesta inapropiada. Altos niveles constantes de rasgos de personalidad oscuros podrían arruinar la carrera y la vida personal de los individuos.⁴²

Maquiavelismo Hao es un gerente joven en un banco de Taiwán. Ha tenido tres ascensos en los últimos cuatro años y no se disculpa por las tácticas agresivas que utiliza para impulsar su carrera. “Mi nombre significa inteligente, y eso es lo que soy —hago lo que sea para avanzar”, reconoce. A Hao se le califica adecuadamente como maquiavélico.

El rasgo de personalidad del **maquiavelismo** recibe su nombre por Nicolás Maquiavelo, quien en el siglo XVI escribió sobre cómo obtener y utilizar el poder. Alguien con mucho maquiavelismo es pragmático, mantiene distancia emocional y cree que el fin justifica los medios. “Si funciona, úselo” es un lema congruente con una perspectiva maquiavélica. Los individuos más maquiavélicos manipulan mejor, ganan más, se persuaden menos y persuaden más a otros, que quienes son menos maquiavélicos.⁴³ Asimismo, son más proclives a actuar de manera agresiva y a mostrar conductas laborales contraproducentes (CLC). De manera sorprendente, el maquiavelismo no predice de forma significativa el desempeño laboral general.⁴⁴ Los empleados más maquiavélicos suelen triunfar a corto plazo en un puesto, ya que manipulan a los demás para su ventaja, pero a largo plazo pierden lo ganado debido a que resultan desagradables a los demás.

Las tendencias maquiavélicas tienen implicaciones éticas. Un estudio reveló que los candidatos con características maquiavélicas se veían menos afectados positivamente al saber que una organización tenía altos niveles de responsabilidad social corporativa (RSC),⁴⁵ lo cual sugiere que quizás estas personas estén poco interesadas en temas de sustentabilidad. Otro estudio encontró que las conductas del liderazgo ético de los individuos maquiavélicos tenían menos probabilidades de traducirse en compromiso laboral de los seguidores, ya que éstos perciben estas conductas como una actuación superficial.⁴⁶

Narcisismo A Sabrina le gusta ser el centro de atención, se observa constantemente en el espejo, tiene sueños extravagantes acerca de su futuro y se considera una persona con muchos talentos. Sabrina es narcisista. El término proviene del mito griego de Narciso, un hombre tan vanidoso y soberbio que se enamoró de su propia imagen. En psicología, el

tríada oscura Constelación de rasgos de personalidad negativos que incluyen maquiavelismo, narcisismo y psicopatía.

maquiavelismo Grado en que un individuo es pragmático, mantiene distancia emocional y piensa que el fin justifica los medios.

ENCUESTA DEL CO

Estados emocionales

Niveles promedio de narcisismo según la licenciatura y el género



Fuentes: Basada en J. W. Westerman, J. Z. Bergman y J. P. Daly, "Are Universities Creating Millennial Narcissistic Employees? An Empirical Examination of Narcissism in Business Students and Its Implications", *Journal of Management Education* 36 (2012), 5-32.

narcisismo Tendencia a ser arrogante, tener un sentido grandioso de la propia importancia, requerir admiración excesiva y creer ser merecedor de todo.

narcisismo describe a alguien que tiene un sentido grandioso de su propia importancia, exige una admiración excesiva y es arrogante. Los narcisistas suelen tener fantasías de un gran éxito, la tendencia a aprovecharse de las situaciones y las personas, un sentido de privilegio y falta de empatía.⁴⁷ Sin embargo, los narcisistas pueden ser individuos demasiado sensibles y frágiles,⁴⁸ además de que podría experimentar un mayor nivel de enojo.⁴⁹

Aunque al parecer el narcisismo tiene muy poca relación con la eficacia laboral o el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO),⁵⁰ en las culturas individualistas es uno de los principales factores que pronostican un mayor índice de conducta laboral contraproducente —aunque esto no ocurre en las culturas colectivistas que desalientan la autopromoción.⁵¹ Por lo general, los narcisistas consideran que están sobrecalificados respecto de sus puestos de trabajo.⁵² Cuando reciben retroalimentación acerca de su desempeño, con frecuencia soslayan la información que contradice la percepción positiva de sí mismos, aunque harán un mayor esfuerzo si se les ofrecen recompensas.⁵³

Desde el aspecto positivo, los narcisistas son más carismáticos que otras personas.⁵⁴ También es más común encontrarlos en el área comercial que en otros sectores (vea la encuesta de CO). Es más probable que sean elegidos para posiciones de liderazgo, en tanto que puntuaciones medias de narcisismo (ni demasiado altas y demasiado bajas) se correlacionan positivamente con un liderazgo eficaz.⁵⁵ Algunas evidencias sugieren que los narcisistas tienen mayor capacidad de adaptación y toman mejores decisiones de negocios que los demás, cuando se trata de asuntos complejos.⁵⁶ Asimismo, un estudio de empleados bancarios de Noruega encontró que aquellos con altos niveles de narcisismo disfrutaban más su trabajo.⁵⁷

Se ha puesto especial atención a los directores generales narcisistas que hacen más adquisiciones, pagan mayores sobrepagos por determinadas adquisiciones, responden con menos claridad a las medidas objetivas del desempeño y responden al elogio de los medios haciendo aún más adquisiciones.⁵⁸ Investigaciones con datos recopilados durante 100 años revelaron que los directivos narcisistas de organizaciones de béisbol tienden a generar mayores niveles de rotación de gerentes aunque, curiosamente, los miembros de las organizaciones externas los consideran más influyentes.⁵⁹

El narcisismo y sus efectos no se limitan a los directores generales ni a las celebridades. Al igual que en el maquiavelismo, los efectos del narcisismo varían de acuerdo con el contexto, pero son evidentes en todas las áreas de la vida.

psicopatía Tendencia a la falta de interés por los demás y a no sentir culpa ni remordimientos cuando las acciones propias causan daño.

Psicopatía La psicopatía forma parte de la tríada oscura, pero en el campo del comportamiento organizacional no tiene una connotación de enfermedad mental clínica. En el contexto del CO, la **psicopatía** se define como la falta de preocupación por los demás

y la ausencia de sentimientos de culpa o remordimientos cuando las acciones propias causan daño.⁶⁰ Las medidas de psicopatía tratan de evaluar la motivación para respetar las normas sociales, la impulsividad, la disposición a utilizar el engaño para sus fines, y el desprecio, que es la falta de una preocupación empática por los demás.

La literatura no revela resultados consistentes sobre si el papel de la psicopatía es relevante para el comportamiento laboral. Una revisión encontró una baja correlación entre las medidas de psicopatía y el desempeño laboral o la CLC. Otra revisión reportó que la personalidad antisocial, que está estrechamente relacionada con la psicopatía, se relacionaba positivamente con el ascenso dentro de la organización, aunque no encontró una relación con otros aspectos del éxito y la eficacia profesionales.⁶¹ Incluso otra investigación sugiere que la psicopatía se relaciona con el uso de tácticas de influencia duras (amenazas, manipulación) y conductas de acoso laboral (amenazas físicas o verbales).⁶² Por consiguiente, es probable que la astucia que manifiestan las personas que obtienen altas puntuaciones en psicopatía les ayuden a ganar poder en una organización, pero evita que lo utilicen para lograr buenos fines para sí mismos o para la compañía.

Otros rasgos La tríada oscura es un esquema útil para estudiar los tres rasgos negativos que dominan la investigación actual acerca de la personalidad, aunque los investigadores también están explorando otros rasgos. Un enfoque incipiente incorpora cinco rasgos anómalos componentes adicionales, con base en los cinco grandes. Primero, los individuos *antisociales* son indiferentes e insensibles ante los demás; utilizan sus características de extroversión para seducir a la gente, pero suelen ser proclives a conductas laborales contraproducentes violentas y a tomar decisiones arriesgadas. En segundo lugar, los individuos *límitrofes* tienen baja autoestima y una gran incertidumbre; sus interacciones laborales son impredecibles, son ineficientes y suelen sentirse poco satisfechos con el puesto de trabajo. Sus bajos niveles de autoestima pueden conducirlos a una depresión clínica.⁶³ En tercer lugar, las personas *esquizotípicas* son excéntricas y desorganizadas. En el centro de trabajo pueden ser sumamente creativas, aunque son muy susceptibles al estrés laboral. En cuarto lugar, los individuos *obsesivo-compulsivos* son perfeccionistas, y pueden llegar a ser obstinados, aunque ponen atención a los detalles, tienen altos niveles de ética laboral y están motivados por el logro. En quinto lugar, las personas evitantes se sienten inadecuadas y odian las críticas; sólo funcionan bien en ambientes que requieren poca interacción.⁶⁴

Los rasgos de personalidad tienen aspectos tanto positivos como negativos. El grado en que se presenta cada rasgo en un individuo —los cinco grandes, la tríada oscura y los demás—, así como la combinación entre ellos, son muy importantes para las organizaciones. Sería sencillo tomar decisiones administrativas rápidas con base en nuestras observaciones, pero es importante mantener los análisis sobre la personalidad en perspectiva y tomar en cuenta otras teorías.

Otros rasgos de personalidad que influyen en el CO

5-3 Analizar la manera en que los conceptos de autoevaluación esencial (AEE), autovigilancia y personalidad proactiva contribuyen al entendimiento de la personalidad.

autoevaluación esencial (AEE)

Conclusiones fundamentales de los individuos acerca de sus capacidades, competencia y valía como personas.

Como se explicó antes, los estudios acerca de los rasgos tienen mucho que ofrecer al campo del CO. Ahora se describirán otros atributos que tienen un poder significativo para predecir el comportamiento en las organizaciones: las autoevaluaciones esenciales, la autovigilancia y la personalidad proactiva.

Autoevaluaciones esenciales (AEE)

Las **autoevaluaciones esenciales (AEE)** son las conclusiones fundamentales que tienen los individuos acerca de sus capacidades, competencia y valía como personas. Quienes tienen una autoevaluación esencial positiva gustan de sí mismos y se consideran eficaces y en control de su entorno. Los individuos con una autoevaluación esencial negativa tienden a no agradarse, dudan de sus capacidades y se ven como impotentes frente a su entorno.⁶⁵ En el capítulo 3 vimos que las autoevaluaciones esenciales se relacionan con la satisfacción laboral, ya que los individuos con una autovaloración positiva buscan más desafíos en su trabajo y en realidad obtienen los puestos más complejos.

Blake Mycoskie, fundador de TOMS Shoes, tiene confianza en sí mismo, y es capaz y eficaz. Sus elevadas autoevaluaciones esenciales le permitieron cumplir con su sueño de tener una compañía que utilice sus ganancias para donar zapatos a niños necesitados.

Fuente: Donato Sardella/Getty Images



Los individuos con una autoevaluación esencial positiva se desempeñan mejor que otros porque se fijan metas más ambiciosas, se comprometen más con sus objetivos y son más persistentes para alcanzarlos. Además, ofrecen un mejor servicio a los clientes, son compañeros de trabajo más populares, y sus carreras inician mejor y progresan con mayor rapidez.⁶⁶ Tienen un desempeño bastante alto, si también consideran que su trabajo es significativo y útil para los demás.⁶⁷ Por lo tanto, los individuos con una autoevaluación esencial positiva tienen mayores probabilidades de progresar en organizaciones con altos niveles de responsabilidad social corporativa (RSC).

Autovigilancia

Zoe siempre tiene problemas en el trabajo. Aunque es competente, trabajadora y productiva, en las evaluaciones del desempeño no obtiene mejores puntuaciones que el promedio, y parece tener la misión de irritar a sus jefes. El problema de Zoe es que no tiene habilidades diplomáticas y que no es capaz de ajustar su comportamiento a las situaciones cambiantes. Se describe de la siguiente manera: “Yo soy auténtica; no finjo para complacer a los demás”. Se le podría describir como una persona con escasa autovigilancia.

autovigilancia Rasgo de la personalidad que mide la capacidad que tiene un individuo para ajustar su comportamiento ante factores situacionales externos.

La **autovigilancia** se refiere a la capacidad que tiene un individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos.⁶⁸ Las personas con un alto nivel de autovigilancia muestran una gran capacidad de adaptación para ajustar su conducta ante factores situacionales externos, son muy sensibles a las señales externas, se comportan de manera distinta en situaciones diferentes y, en ocasiones, presentan contradicciones significativas entre su actuación pública y su vida privada. Los individuos con escasa autovigilancia, como Zoe, no logran disimular de ese modo. Tienden a mostrar sus verdaderas inclinaciones y actitudes en cualquier situación, de manera que existe una alta consistencia conductual entre quienes son y aquello que hacen.

Las evidencias indican que las personas con gran autovigilancia ponen más atención al comportamiento de otros y son más capaces de adaptarse, que quienes tienen escasa autovigilancia.⁶⁹ También muestran menos compromiso con sus organizaciones, pero reciben mejores puntuaciones en su desempeño y es más probable que surjan como líderes.⁷⁰ Asimismo, los gerentes que se autovigilan suelen tener más movilidad en sus

Es posible juzgar con precisión la personalidad de los individuos pocos segundos después de conocerlos

De manera sorprendente, parece que esta afirmación es verdadera.

Las investigaciones indican que los individuos pueden evaluar con exactitud la personalidad de los demás tan sólo unos segundos después de conocerlos por primera vez, o incluso a veces a partir de una fotografía. Este enfoque de “conocimiento cero” indica que, sin importar la forma en que un individuo conozca por primera vez a otro, ya sea en persona o en línea, los primeros juicios acerca de su personalidad son válidos. Por ejemplo, en un estudio se pidió a los individuos que se presentaran en un lapso promedio de 7.4 segundos. Las puntuaciones que los observadores asignaron a la extroversión de esos individuos se correlacionaron significativamente con los niveles de extroversión autoinformados. Otro estudio sugiere que la personalidad puede inferirse a partir de los perfiles en línea, sin conocer previamente al individuo. Incluso otra investigación encontró que los participantes fueron capaces de determinar rasgos de personalidad de individuos en los extremos del espectro con el simple hecho de ver sus fotografías.

Al conocer a alguien por primera vez, algunos rasgos, como la extroversión, son

más fáciles de percibir que otros, aunque características menos evidentes como la autoestima también suelen ser juzgadas con bastante exactitud por los demás. Incluso cuando se obliga a alguien a realizar juicios rápidos e intuitivos, en vez de evaluaciones voluntarias, esto no disminuye la exactitud de sus apreciaciones.

Las situaciones influyen en la exactitud de los juicios acerca de ciertos rasgos de personalidad. Por ejemplo, aunque quizá el neuroticismo sea el rasgo más difícil de detectar con exactitud, un estudio reciente encontró que dicha característica se percibía con mucha mayor exactitud cuando la situación provocaba que el individuo reaccionara con nerviosismo. Lo anterior tiene sentido si consideramos que algunas situaciones activan o desactivan un rasgo con mayor facilidad que otras. ¡Casi todas las personas se ven tranquilas cuando están a punto de dormirse!

La exactitud moderada de las “rebanadas delgadas” ayuda a explicar la escasa validez que tienen las entrevistas laborales, tema que se analiza en el capítulo 17. De manera específica, las investigaciones indican que los entrevistadores se forman una impresión de los candidatos durante los primeros dos minutos de su primera

entrevista. Aunque difícilmente ésta sea la forma ideal para tomar decisiones de contratación importantes, los estudios sobre la personalidad indican que estos juicios tienen cierto nivel de validez. Sin embargo, es importante recordar que, aunque seamos capaces de evaluar la personalidad de la gente con rapidez, deberíamos mantener la mente abierta y evitar juzgarla. Las personas son algo más que lo que observamos de ellas a primera vista.

Fuentes: A. Beer, “Comparative Personality Judgments: Replication and Extension of Robust Findings in Personality Perception Using an Alternative Method”, *Journal of Personality Assessment* 96, núm. 6 (2014): 610-18; S. Hirschmüller, B. Egloff, S. C. Schmukle, S. Nestler y M. D. Back, “Accurate Judgments of Neuroticism at Zero Acquaintance: A Question of Relevance”, *Journal of Personality* 83, núm. 2 (2015): 221-28; S. Hirschmüller, B. Egloff, S. Nestler y D. Mitja, “The Dual Lens Model: A Comprehensive Framework for Understanding Self-Other Agreement of Personality Judgments at Zero Acquaintance”, *Journal of Personality and Social Psychology* 104 (2013): 335-53; y J. M. Stopfer, B. Egloff, S. Nestler y M. D. Back, “Personality Expression and Impression Formation in Online Social Networks: An Integrative Approach to Understanding the Processes of Accuracy, Impression Management, and Meta-Accuracy”, *European Journal of Personality* 28 (2014): 73-94.

carreras, recibir más ascensos (tanto internos como entre empresas), y no es raro que ocupen puestos clave en una organización.⁷¹

Personalidad proactiva

¿Ha notado que algunas personas toman la iniciativa de manera activa para mejorar sus circunstancias actuales o para crear circunstancias nuevas? Se trata de personalidades proactivas.⁷² Los individuos que tienen una **personalidad proactiva** identifican oportunidades, muestran iniciativa, actúan y persisten hasta que ocurre un cambio significativo, a diferencia de otras personas que reaccionan de forma pasiva ante las situaciones. Los individuos proactivos tienen muchas conductas que las organizaciones desean; alcanzan niveles de desempeño laboral más altos⁷³ y no necesitan mucha supervisión;⁷⁴ son receptivos ante los cambios en las demandas laborales y prosperan cuando pueden ajustar de manera informal su puesto de trabajo a sus fortalezas. La gente proactiva suele tener mayor éxito profesional.⁷⁵

La personalidad proactiva es un elemento importante en los equipos de trabajo. Un estudio de 95 equipos de investigación y desarrollo, en 33 compañías chinas, reveló que los equipos con individuos con niveles superiores al promedio de personalidad proactiva eran más innovadores.⁷⁶ Los individuos proactivos también son más proclives a intercambiar información con otros miembros de su equipo, lo cual establece relaciones de confianza.⁷⁷ Al igual que otros rasgos, la personalidad proactiva se ve afectada por el contexto. Un estudio de equipos de trabajo en sucursales bancarias de China reveló que

personalidad proactiva Individuos que identifican oportunidades, muestran iniciativa, emprenden acciones y perseveran hasta que ocurre un cambio significativo.





si el líder de un equipo no era proactivo, se reducían los beneficios de la proactividad del equipo o, aún peor, el líder eliminaba por completo esa característica.⁷⁸ En cuanto a sus desventajas, un estudio de 231 individuos flamencos desempleados encontró que las personas proactivas abandonaban la búsqueda de trabajo con mayor rapidez; esto quizá se deba a que la proactividad implica detenerse a reflexionar ante un fracaso.⁷⁹

En resumen, aunque la personalidad proactiva suele ser importante para el desempeño individual y por equipos, tiene algunas desventajas y su eficacia depende del contexto. ¿Cree usted que la personalidad cambie en diferentes situaciones? A continuación revisaremos esa posibilidad.

La personalidad y las situaciones

5-4 Describir como la situación influye para que la personalidad funcione como factor para predecir el comportamiento.

Anteriormente hablamos de las investigaciones que indican que la herencia es más importante que el ambiente en el desarrollo de la personalidad. Sin embargo, el entorno no es irrelevante. Algunos rasgos de personalidad, como los cinco grandes, suelen ser eficaces en casi cualquier ambiente o situación. Por ejemplo, los estudios indican que la meticulosidad mejora el desempeño en casi cualquier puesto de trabajo, y que la extroversión se relaciona con el surgimiento de un líder en la mayoría de las situaciones. No obstante, estamos descubriendo que los efectos de rasgos específicos sobre el comportamiento organizacional dependen de la situación. Dos marcos teóricos, el poder de la situación y la activación de los rasgos, sirven para explicar cómo ocurre esto.

Teoría del poder de la situación

Imagine que está en una reunión con su departamento. ¿Qué probabilidades hay de que se salga, de que le grite a alguien o de que les dé la espalda a todos? Quizás muy pocas. Ahora imagínese que trabaja desde su casa. Podría hacerlo en pijama, escuchar música a gran volumen o tomar una siesta.

La **teoría del poder de la situación** plantea que la forma como la personalidad se traduce en comportamiento depende del poder de la situación. El *poder de la situación* es el grado en que las normas, los indicios o los estándares determinan las conductas adecuadas. Las situaciones poderosas indican cuál es el comportamiento correcto, presionan al individuo a mostrarlo y desalientan las conductas inconvenientes. Por el contrario, en las situaciones débiles “todo se vale”, y la gente se siente más libre de expresar su personalidad en su conducta. De esta manera, los rasgos de la personalidad son mejores para predecir el comportamiento en las situaciones débiles que en las situaciones poderosas.

Los investigadores han analizado el poder de la situación en las organizaciones considerando cuatro elementos:⁸⁰

1. La **claridad**, o el grado en que se dispone de señales sobre las obligaciones y responsabilidades laborales y qué tan claras son. Los puestos de trabajo con gran claridad generan situaciones poderosas, ya que los individuos logran determinar con facilidad que deberían hacer. Por ejemplo, es probable que las tareas sean más claras para el puesto de conserje que para el de niñera.
2. La **consistencia**, o el grado en que las señales sobre las obligaciones y responsabilidades laborales son compatibles entre sí. Los puestos de trabajo con una gran consistencia representan situaciones poderosas, ya que todos los indicios señalan hacia el mismo comportamiento deseado. Por ejemplo, es probable que el puesto de enfermera de cuidados intensivos sea más consistente que el puesto de gerente.
3. Las **restricciones**, o el grado en que la libertad de los individuos para decidir o actuar está limitada por fuerzas ajenas a su control. Los puestos de trabajo con muchas restricciones representan situaciones poderosas, ya que el individuo tiene una discreción limitada. Por ejemplo, es probable que el puesto de auditor bancario imponga mayores restricciones que el de guardabosques.
4. Las **consecuencias**, o el grado en que las decisiones o acciones tienen implicaciones importantes para la organización o sus miembros, clientes, proveedores y otros socios. Los puestos de trabajo con consecuencias importantes representan situaciones poderosas porque el ambiente suele estar muy estructurado para evitar errores. Por ejemplo, el puesto de cirujano conlleva mayores consecuencias que el de profesor de idiomas.

teoría del poder de la situación

Teoría que indica que la manera en que la personalidad se refleja en la conducta depende del poder de la situación.

Algunos investigadores han especulado que las organizaciones son, por definición, situaciones poderosas debido a que imponen reglas, normas y estándares que regulan el comportamiento. Por lo general, estas restricciones son adecuadas. Por ejemplo, nadie desea que un empleado se sienta en libertad para involucrarse en acoso sexual, utilizar procedimientos de contabilidad cuestionables o que asista al trabajo sólo cuando esté de buen humor.

Sin embargo, más allá de los aspectos básicos, no siempre es deseable que las organizaciones establezcan situaciones poderosas para sus empleados, por varias razones. Primero, los elementos del poder de la situación suelen estar determinados por las reglas y las directrices de la compañía, lo cual les agrega cierta objetividad. No obstante, la manera como se perciben esas reglas influye en la forma en que las personas responderán ante el poder de la situación. Por ejemplo, un individuo que suele dirigirse asimismo podría considerar las instrucciones detalladas (gran claridad) para una tarea sencilla como una falta de confianza en sus habilidades. Otra persona, acostumbrado a seguir las reglas, apreciaría las instrucciones detalladas. Sus respuestas (y actitudes laborales) reflejarán la manera en la cual ambos perciben la situación.⁸¹

Segundo, los puestos de trabajo con gran cantidad de reglas y procesos estrictamente controlados pueden ser aburridos y desmotivadores. Imagine que todo el trabajo deba realizarse con un método similar al de una línea de ensamble. Es probable que algunos prefieran la rutina, pero muchos otros prefieren cierto nivel de variedad y libertad. Tercero, las situaciones poderosas podrían limitar la creatividad, la iniciativa y la discreción, aspectos que algunas culturas organizacionales favorecen. Por ejemplo, un estudio reciente encontró que en las situaciones organizacionales débiles, los empleados eran más proclives a comportarse de manera proactiva, en concordancia con sus valores.⁸² Por último, el trabajo cada vez es más complejo y está más interrelacionado a nivel global. La creación de reglas poderosas para dirigir sistemas diversos podría ser no sólo difícil sino también poco aconsejable. En resumen, los gerentes necesitan reconocer el papel que juega el poder de la situación en el centro laboral y encontrar el equilibrio adecuado.

Teoría de la activación de los rasgos

teoría de la activación de los rasgos (TAR)

Teoría que predice que algunas situaciones, eventos o intervenciones “activan” un rasgo más que otros.

Otro marco de referencia teórico importante para entender la personalidad y las situaciones es la **teoría de la activación de los rasgos (TAR)**, la cual predice que algunas situaciones, eventos o intervenciones “activan” un rasgo más que otros. Con el uso de la TAR es posible anticipar cuáles puestos de trabajo se ajustan a ciertos tipos de personalidad. Por ejemplo, un plan de remuneración basado en comisiones activaría las diferencias individuales, ya que las personas extrovertidas son más sensibles a las recompensas que, por ejemplo, las personas con apertura. Por el contrario, en puestos que alientan la creatividad, las diferencias en apertura podrían predecir mejor el comportamiento deseado que las diferencias en extroversión. Vea la figura 5-3 para revisar ejemplos específicos.

La TAR también se aplica a las tendencias de personalidad. Por ejemplo, un estudio reciente reveló que las personas que aprenden en línea respondían de manera diferente cuando su comportamiento era vigilado electrónicamente. Aquellos con altos niveles de temor al fracaso sentían mayor aprensión por la vigilancia y aprendían mucho menos que los demás. En este caso, una característica del ambiente (la vigilancia electrónica) activó un rasgo (el temor al fracaso), y la combinación ambos condujo a un menor desempeño laboral.⁸³ La TAR también puede funcionar de manera positiva. Un estudio encontró que, en un ambiente de apoyo, todas las personas mostraron un comportamiento prosocial, pero en un ambiente hostil, únicamente los individuos con tendencias prosociales las manifestaron.⁸⁴

En conjunto, las teorías del poder de la situación y de la activación de los rasgos indican que el debate sobre naturaleza frente a crianza podría plantearse mejor como un debate entre naturaleza y crianza. No sólo ambos afectan el comportamiento, sino que interactúan entre sí. En otras palabras, tanto la personalidad como la situación afectan el comportamiento laboral, pero cuando la situación es la correcta, el poder que tiene la personalidad para predecir la conducta es todavía mayor.

Dado que ya se analizaron los rasgos de la personalidad, ahora se estudiarán los valores, los cuales suelen ser muy específicos y describen sistemas de creencias más que tendencias del comportamiento. Algunas creencias o valores reflejan la personalidad de un individuo, aunque la gente no siempre actúa en congruencia con sus valores.

Figura 5-3

Teoría de la activación de los rasgos: Puestos donde algunos de los cinco grandes rasgos son más relevantes

Inducción detallada requerida	Habilidades sociales requeridas	Trabajo competitivo	Innovación requerida	Relación con personas enfadadas	Presiones de tiempo (fechas límite)
Puestos de trabajo con puntuaciones altas (los rasgos que aquí se listan deberían predecir el comportamiento en estos puestos)					
Controlador de tráfico aéreo	Sacerdote	Entrenador/explorador	Actor	Oficial correccional	Analista de noticiero
Contador	Terapeuta	Gerente financiero	Analista de sistemas	Vendedor telefónico	Editor
Secretaria legal	Ujier	Representante de ventas	Escritor de publicidad	Asistente de vuelo	Piloto de aerolínea
Puestos de trabajo con puntuaciones bajas (los rasgos que aquí se listan no deberían predecir el comportamiento en estos puestos)					
Silvicultor	Ingeniero de software	Empleado postal	Estenógrafo judicial	Compositor	Especialista en el cuidado de la piel
Masajista	Operador de bombas	Historiador	Archivista	Biólogo	Matemático
Modelo	Técnico de comunicaciones	Operador de reactor nuclear	Técnico médico	Estadístico	Entrenador físico
Los puestos de trabajo con puntuaciones altas activan los siguientes rasgos (aumentan su relevancia para pronosticar el comportamiento)					
Meticulosidad (+)	Extroversión (+) Afabilidad (+)	Extroversión (+) Afabilidad (-)	Apertura (+)	Extroversión (+) Afabilidad (+) Neuroticismo (-)	Meticulosidad (+) Neuroticismo (-)

Nota: Un signo positivo (+) significa que los individuos que obtengan puntuaciones altas en este rasgo tendrían más éxito en ese puesto. Un signo negativo (-) significa que aquellos que obtengan menores puntuaciones en este rasgo deberían tener más éxito en ese puesto.

Valores

5-5 Contrastar los valores terminales e instrumentales.

valores Convicciones fundamentales de que en los niveles personal y social cierto modo de conducta o de estado final de existencia es preferible a otro modo opuesto o inverso.

sistema de valores Jerarquía basada en la clasificación de los valores de un individuo en cuanto a su intensidad.

¿La pena de muerte es correcta o incorrecta? ¿Es bueno o malo que a alguien le guste el poder? La respuesta a estas preguntas tiene su raíz en los valores.

Los **valores** representan convicciones fundamentales de que “a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de existencia es preferible a otro opuesto o inverso”.⁸⁵ Contienen un elemento de criterio, ya que incluyen ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen atributos tanto de contenido como de intensidad. El atributo de contenido establece que un modo de conducta o estado de existencia es *importante*. El atributo de intensidad especifica *qué tan importante* es. Cuando se ordenan los valores de un individuo en cuanto a su intensidad, se obtiene su **sistema de valores**. Todos tenemos una jerarquía que constituye nuestro sistema de valores y que se observa en la importancia relativa que asignamos a valores como libertad, placer, respeto por sí mismo, honestidad, obediencia e igualdad.

Los valores tienden a ser relativamente estables y permanentes.⁸⁶ Una parte significativa de los valores que tenemos se establece en nuestros primeros años de vida, gracias a los padres, maestros, amigos y otras personas. Si cuestionamos nuestros valores, podrían cambiar, pero lo más común es que se refuercen. También existe evidencia que relaciona la personalidad con los valores, lo cual implica que es probable que los valores estén determinados en parte por los rasgos que nos fueron transmitidos genéticamente.⁸⁷ Por ejemplo, las personas con apertura suelen tener ideas políticas más liberales, mientras que los individuos meticulosos tienden a asignar más valor a un comportamiento seguro y ético. Para explorar el tema con mayor profundidad, primero analizaremos la importancia y la organización de los valores.

Importancia y organización de los valores

Los valores son esenciales para entender las actitudes y la motivación de las personas, y también influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a una organización con nociones preconcebidas acerca de lo que “debe ser” y lo que “no debe ser”. Se trata de ideas que contienen interpretaciones de lo que es correcto e incorrecto, así como la preferencia por ciertos comportamientos o resultados sobre otros. Sin importar si aclaran o sesgan nuestro juicio, nuestros valores influyen en nuestras actitudes y comportamientos laborales.

Aunque los valores en ocasiones pueden mejorar la toma de decisiones, a veces también nublan la objetividad y la racionalidad.⁸⁸ Suponga que ingresa a una empresa con la idea de que es correcto que se asigne un salario con base en el desempeño, mientras que es incorrecto asignarlo considerando la antigüedad. ¿Cómo reaccionaría si observa que en la organización a donde acaba de entrar se premia la antigüedad y no el desempeño? Es probable que se sienta desilusionado —y esto le causaría insatisfacción laboral e incluso la decisión de no hacer un mayor esfuerzo, ya que “de todos modos no habría más dinero”. ¿Serían diferentes sus actitudes y conducta, si sus valores coincidieran con las políticas salariales de la empresa? Lo más seguro es que sí.

Los valores terminales frente a los valores instrumentales

valores terminales Estados de existencia finales que son deseables; las metas que un individuo querría alcanzar durante su vida.

valores instrumentales Modos de comportamiento o medios preferibles para alcanzar los valores terminales.

¿De qué manera se pueden organizar los valores? Un investigador, Milton Rokeach, señaló que se pueden dividir en dos categorías. Un conjunto, denominado **valores terminales**, se refiere a los estados de existencia finales que son deseables, y constituyen las metas que un individuo querría alcanzar durante su vida. El otro conjunto, formado por los **valores instrumentales**, se refiere a los modos de comportamiento o medios preferibles para alcanzar los valores terminales. Algunos ejemplos de los valores terminales son prosperidad y éxito económico, libertad, salud y bienestar, paz mundial y significado de la vida. Algunos ejemplos de valores instrumentales son la autonomía y la confianza en sí mismo, la disciplina personal, la amabilidad y la orientación hacia las metas. Cada persona asigna valores tanto a los fines (valores terminales) como a los medios (valores instrumentales). Es importante lograr un equilibrio entre ambas categorías, así como saber cómo modificar este equilibrio.

Valores generacionales

Los investigadores han integrado en grupos varios análisis acerca de los valores en el trabajo, con la finalidad de intentar determinar los valores compartidos por diferentes cohortes o generaciones de la fuerza laboral estadounidense.⁸⁹ Es muy probable que el lector esté familiarizado con las clasificaciones, ya que algunas se utilizan a nivel internacional. Es importante recordar que, aunque las categorías son útiles, tan sólo representan tendencias... no las creencias de los individuos.

En la figura 5-4 se agrupa a los individuos de acuerdo con la época en que ingresaron a la fuerza laboral. Como la mayoría de las personas comienza a trabajar entre los 18 y 23 años de edad, las épocas también se correlacionan mucho con su edad biológica.

Figura 5-4 Valores dominantes en la fuerza laboral actual			
Cohorte	Época de ingreso a la fuerza laboral	Edad actual aproximada	Valores laborales dominantes
Baby boomers	1965 a 1985	Entre 50 y 70 años	Éxito, logro, ambición, disgusto por la autoridad, lealtad por la carrera
Generación X	1985 a 2000	De mediados de los 30 a los 50	Equilibrio entre el trabajo y su vida personal, orientados a los equipos, no les gustan las reglas; lealtad a las relaciones
Generación del milenio	De 2000 a la actualidad	Hasta mediados de los 30	Confiados, con éxito económico, independientes pero orientados a equipos; lealtad tanto a sí mismos como a sus relaciones

Dilema ético

¿Tiene usted una personalidad tramposa?

Cada vez se escuchan más historias sobre conductas fraudulentas, lo cual ha llevado a que muchos expertos concluyan que la incidencia del engaño está aumentando. Hace poco se reveló un importante escándalo de comportamiento tramposo en la Universidad de Harvard, donde se descubrió que más de 125 estudiantes estaban involucrados en un esquema de engaño organizado.

Al igual que la mayoría de los comportamientos complejos, el fraude en la escuela, el trabajo y la vida es producto de la persona y de la situación. En lo referente a la persona, las investigaciones revelan que ciertos rasgos están relacionados con la tendencia a hacer trampa, incluyendo altos grados de narcisismo, escasas meticulosidad y afabilidad, y grandes niveles de competitividad.

En cuanto a la situación, el engaño aumenta cuando es más fácil hacer trampa (por ejemplo, si los exámenes se resuelven en casa), cuando hay mayor presión para hacer trampa, y cuando no hay estándares claros o éstos no se refuerzan (como ocurre si las políticas contra el

acoso sexual de una empresa no se difunden entre los trabajadores).

¿De qué manera esta investigación podría brindar información a los estudiantes y a los empleados?

1. **Reconozca las situaciones que tienen mayores probabilidades de provocar presiones para hacer trampa.** El hecho de ser explícito y abierto consigo mismo respecto de su respuesta ante la presión debería evitar que sucumba ante un punto ciego de moralidad, que lo haga involucrarse en un comportamiento sin considerar sus matices éticos. Recuerde que los avances tecnológicos para la detección del engaño aumentan las probabilidades de ser descubierto.
2. **Si obtiene puntuaciones altas en ciertos rasgos que lo predisponen a hacer fraude, eso no significa que esté destinado a ser tramposo.** Sin embargo, debería darse cuenta de que es más susceptible y, por lo tanto, que necesita evitar ciertos ambientes, en especial aquellos con una ética cuestionable.

Fuentes: M. J. Cooper y C. Pullig, "I'm Number One! Does Narcissism Impair Ethical Judgment Even for the Highly Religious?" *Journal of Business Ethics* 112 (2013): 167-76; H. E. Hershfield, T. R. Cohen y L. Thompson, "Short Horizons and Tempting Situations: Lack of Continuity to our Future Selves Leads to Unethical Decision Making and Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 117 (2012): 298-310; C. H. Hsiao, "Impact of Ethical and Affective Variables on Cheating: Comparison of Undergraduate Students with and without Jobs", *Higher Education* 69, núm. 1 (2015): 55-77; M. Carmichael, "Secret E-mail Searches on Harvard Cheating Scandal Broader Than Initially Described", *Boston Globe* (2 de abril de 2013), www.boston.com/metrodesk/2013/04/02/secret-mail-searches-harvard-cheating-scandal-broader-than-initially-described/Mgz0mc8hSk3lgWGjxLwsJP/story.html; P. E. Mudrack, J. M. Bloodgood y W. H. Turnley, "Some Ethical Implications of Individual Competitiveness", *Journal of Business Ethics* 108 (2012): 347-59; y R. Pérez-Peña, "Studies Find More Students Cheating, with High Achievers No Exception", *The New York Times*, 8 de septiembre de 2012, A13.

Aunque es fascinante pensar acerca de los valores generacionales, recuerde que estas clasificaciones carecen de evidencias científicas. Los primeros estudios estaban llenos de problemas metodológicos que dificultaban determinar si en realidad existían diferencias. Las revisiones sugieren que muchas de las generalizaciones son exageradas o incluso incorrectas.⁹⁰ Las diferencias entre las generaciones a menudo no sustentan las nociones populares sobre las brechas generacionales. Por ejemplo, el valor asignado al esparcimiento se ha incrementado con el paso de las generaciones, desde los *baby boomers* hasta la generación del milenio, y la importancia asignada al trabajo ha disminuido, aunque los estudios no han encontrado que los miembros de la generación del milenio tengan valores laborales más altruistas.⁹¹ Las clasificaciones generacionales podrían ayudarnos a entender mejor a las distintas generaciones, aunque también debemos reconocer sus limitaciones.

Vinculación de la personalidad y los valores de un individuo con el lugar de trabajo

- 5-6** Describir las diferencias entre el ajuste del individuo con el puesto de trabajo y el ajuste del individuo con la organización.

Hace 30 años, a las organizaciones les interesaba la personalidad porque su objetivo principal era que los individuos fueran adecuados para sus puestos de trabajo específicos. Esta preocupación se ha ampliado, y ahora incluye la adecuación a la organización tanto de la personalidad como de los valores del individuo. ¿Por qué? Porque en la actualidad a los gerentes les interesa menos la aptitud de un candidato para realizar un trabajo *específico*, que la *flexibilidad* que demuestre para adaptarse a las situaciones cambiantes y mantener su compromiso con la organización. No obstante, uno de los principales tipos de adaptación que buscan los gerentes es el ajuste entre el individuo y el puesto de trabajo.

teoría del ajuste entre la personalidad y el puesto de trabajo Identifica seis tipos de personalidad y propone que el ajuste entre el tipo de personalidad y el ambiente ocupacional determina la satisfacción y la rotación del personal.



ajuste entre el individuo y la organización Teoría que plantea que las personas se sienten atraídas y son seleccionados por las organizaciones que se ajustan a sus valores, y que dejan una compañía cuando no hay compatibilidad.

El ajuste entre el individuo y el puesto de trabajo

Los esfuerzos por adecuar los requisitos del puesto de trabajo con las características de la personalidad están bien descritos por la **teoría del ajuste entre la personalidad y el puesto de trabajo**, de John Holland, una de las explicaciones con mayores evidencias, que actualmente se utilizan en todo el mundo.⁹² El cuestionario Inventario de Preferencia Vocacional incluye 160 nombres de ocupaciones. Los sujetos indican cuáles les agradan o desagradan, y sus respuestas se utilizan para elaborar perfiles de personalidad. Holland planteó la existencia de seis tipos de personalidad y propuso que la satisfacción y la productividad a abandonar un puesto de trabajo dependen del grado en que los individuos adecúan sus personalidades con el puesto. En la figura 5-5 se describen los seis tipos, sus rasgos de personalidad y algunos ejemplos de ocupaciones congruentes para cada uno.

El ajuste entre el individuo y el puesto de trabajo tiene implicaciones culturales que confirman las expectativas que tienen los trabajadores de que los puestos se ajustarán a cada individuo. En los países individualistas, donde los trabajadores esperan ser escuchados y respetados por los gerentes, un mayor ajuste entre el individuo y el puesto aumenta la satisfacción laboral del individuo. Sin embargo, en los países colectivistas, donde este tipo de ajuste no sirve para pronosticar la satisfacción laboral debido a que los individuos no esperan que las compañías ajusten el puesto para ellos, estos esfuerzos son menos valorados. Por lo tanto, los gerentes de culturas colectivistas no deberían transgredir las normas culturales al diseñar los puestos para los individuos, sino que más bien deberían buscar personal que tenga mayores probabilidades de progresar en puestos de trabajo que ya se han estructurado.⁹³

El ajuste entre el individuo y la organización

Se señaló que los investigadores han estudiado el ajuste entre las personas y los puestos de trabajo y las organizaciones. Si una organización enfrenta un entorno dinámico y cambiante, y requiere de empleados capaces de cambiar de tareas con rapidez y que se muevan con facilidad de un equipo a otro, será más importante que las personalidades de los empleados se ajusten a la cultura organizacional general y no tanto a las características de un puesto específico.

El **ajuste entre el individuo y la organización** plantea en esencia que los individuos se sienten atraídos hacia organizaciones que tienen valores similares y son seleccionados por éstas, y que abandonan las organizaciones que no son compatibles con sus personalidades.⁹⁴ Usando la terminología de los cinco grandes, por ejemplo, se esperaría que las personas muy extrovertidas se ajustaran mejor a las culturas dinámicas y orientadas a los equipos, que los individuos muy afables se adaptaran más a climas organizacionales de apoyo, y que las personas abiertas a la experiencia se acoplaran mejor a las organiza-

Figura 5-5 Tipología de Holland de la personalidad y las ocupaciones congruentes		
Tipo	Características de personalidad	Ocupaciones congruentes
<i>Realista:</i> Prefiere las actividades físicas que requieren destreza, fuerza y coordinación.	Tímido, genuino, persistente, estable, obediente, práctico	Mecánico, operador de taladros, trabajador de línea de ensamble, granjero
<i>Investigador:</i> Se inclina por las actividades que involucran el pensamiento, la organización y el entendimiento.	Analítico, original, curioso, independiente	Biólogo, economista, matemático, reportero
<i>Social:</i> Tiene preferencia por las actividades que requieren ayudar a otros y colaborar en el desarrollo de ellos.	Sociable, amigable, cooperativo, comprensivo	Trabajador social, profesor, consejero, psicólogo clínico
<i>Convencional:</i> Gusta de las actividades reguladas, ordenadas y sin ambigüedad.	Maleable, eficiente, práctico, sin imaginación, inflexible	Contador, gerente corporativo, cajero de banco, archivista
<i>Emprendedor:</i> Elige las actividades verbales donde haya oportunidad de influir en otros y alcanzar el poder.	Confiado de sí mismo, ambicioso, vigoroso, dominante	Abogado, agente inmobiliario, especialista en relaciones públicas, gerente de negocios pequeños
<i>Artístico:</i> Prefiere las actividades ambiguas y no sistemáticas que permitan la expresión creativa.	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, impráctico	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores

El ajuste entre el individuo y la organización es importante para Sheila Marcelo, fundadora y directora general de Care.com, un servicio de cuidadores y niñeras en línea. Marcelo contrata a empleados que compartan la cultura de la empresa de ayudar a los demás, y que sientan pasión por trabajar en proyectos que cumplan con la misión de Care.com, que consiste en mejorar la vida de las familias y los cuidadores.

Fuente: Kelvin Ma/Bloomberg/Getty Images



ciones que enfatizan la innovación más que la estandarización.⁹⁵ Según estas pautas, en el momento de la contratación se debería identificar a los candidatos que se ajustarán mejor a la cultura organizacional, lo que a su vez daría como resultado mayor satisfacción del empleado y menor rotación de personal. Las investigaciones sobre el ajuste entre el individuo y la organización también examinan si los valores de los individuos coinciden con la cultura de la empresa. Un buen ajuste de ese tipo predice satisfacción laboral, compromiso con la organización y baja rotación.⁹⁶

Ahora es más importante que nunca que las organizaciones administren su imagen en línea, ya que los candidatos al puesto de trabajo consideran que los sitios web forman parte del proceso previo a la selección en las compañías. Los aspirantes desean encontrar un sitio web fácil de utilizar, que proporcione información acerca de la filosofía y las políticas de la compañía. Por ejemplo, los miembros de la generación del milenio en particular reaccionarían de manera positiva al percibir que una organización está comprometida con el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal. El sitio web también es tan importante para la percepción de la gente acerca del ajuste entre el individuo y la organización, que el hecho de mejorar su estilo (funcionalidad) y su esencia (políticas) podría atraer a un mayor número de candidatos.⁹⁷

Otras dimensiones de ajuste

Aunque en el ajuste entre el individuo y el puesto de trabajo y el individuo y la organización son consideradas las dimensiones más relevantes para los resultados en el centro laboral, vale la pena examinar otras áreas de ajuste. Éstas incluyen el *ajuste entre el individuo y el grupo* y el *ajuste entre el individuo y el supervisor*. El primero es importante en ambientes laborales de equipo, donde la dinámica de la interacción grupal afecta de manera significativa el desempeño del trabajador; mientras que el segundo se ha convertido en un área de investigación importante, ya que un bajo nivel de ajuste en esta dimensión conduciría a la insatisfacción laboral y a un mal desempeño.

En ocasiones, a todas las dimensiones de ajuste se les conoce de manera general como ajuste entre el individuo y el entorno. Cada dimensión puede predecir las actitudes hacia el trabajo, las cuales se basan parcialmente en la cultura. Un metanálisis reciente del ajuste entre el individuo y el entorno en Asia Oriental, Europa y América del Norte, sugirió que las dimensiones del ajuste entre el individuo y la organización y el individuo y el puesto de trabajo son los factores con mayor valor predictivo de un buen desempeño laboral y de actitudes positivas hacia el trabajo en América del Norte. Estas dimensiones son importantes, aunque en un menor grado, en Europa, y tienen escasa importancia en Asia Oriental.⁹⁸



5-7 Comparar las cinco dimensiones de valores de Hofstede con el esquema GLOBE.

distancia del poder Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que una sociedad acepta que el poder en las instituciones y organizaciones se distribuya en forma desigual.

individualismo Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que las personas prefieren actuar como individuos, en vez de como miembros de grupos.

colectivismo Atributo de una cultura nacional que describe una estructura social estrecha, donde los individuos esperan que el resto de los integrantes de los grupos de los que forman parte los cuiden y protejan.

masculinidad Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que se favorecen los roles laborales tradicionales de hombres como logro, poder y control. Valores sociales que se caracterizan por la seguridad en sí mismo y el materialismo.

feminidad Atributo de la cultura nacional que marca poca diferencia entre los roles de los hombres y las mujeres; una puntuación alta indica que las mujeres y los hombres se tratan con igualdad en todos los ámbitos sociales.

evitación de la incertidumbre Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que una sociedad se siente amenazada por la incertidumbre y las situaciones ambiguas, y trata de evitarlas.

orientación a largo plazo Atributo de la cultura nacional que hace énfasis en el futuro, la austeridad y la perseverancia.

orientación a corto plazo Atributo de la cultura nacional que hace énfasis en el pasado y el presente, y que acepta el cambio.



Valores culturales

A diferencia de la personalidad, que está determinada básicamente por factores genéticos, los valores se aprenden: se transmiten a través de las generaciones y varían según la cultura. A medida que los investigadores trataban de entender las diferencias en los valores culturales, surgieron dos enfoques importantes: el modelo de Geert Hofstede y los estudios GLOBE.

Modelo de Hofstede

Uno de los enfoques que se cita con más frecuencia para analizar las variaciones entre las culturas lo aportó Geert Hofstede a finales de la década de 1970.⁹⁹ Para hacerlo, encuestó a más de 116,000 empleados de IBM, en 40 países, acerca de sus valores laborales. Descubrió que los gerentes y los subalternos divergen en cinco dimensiones de valores de la cultura nacional:

- *Distancia del poder.* La **distancia del poder** describe el grado en que la gente de un país acepta que el poder en las instituciones y organizaciones se distribuye de manera desigual. Una puntuación elevada en cuanto a la distancia del poder significa que en la cultura existen y se toleran grandes desigualdades en el poder y la riqueza, como en un sistema de clases sociales o de castas que desalienta la movilidad ascendente de sus habitantes. Una baja distancia del poder caracteriza a las sociedades que hacen énfasis en la igualdad y las oportunidades para todos.
- *Individualismo frente a colectivismo.* El **individualismo** es el grado en que las personas prefieren actuar como individuos en vez de como miembros de grupos, y creen en los derechos individuales por sobre todos lo demás. El **colectivismo** favorece una estructura social estrecha, donde la gente espera que quienes forman parte de sus mismos grupos los cuiden y los protejan.
- *Masculinidad frente a feminidad.* La definición de Hofstede de la **masculinidad** es el grado en que la cultura favorece los roles tradicionales de los hombres, como el logro, el poder y el control, en oposición a considerar al hombre y la mujer como seres iguales. Una puntuación alta en masculinidad indica que la cultura establece roles separados para mujeres y hombres, y estos últimos dominan la sociedad. Una puntuación alta en **feminidad** significa que la cultura establece pocas diferencias entre los roles del hombre y la mujer, y trata a ambos géneros como iguales en todos los aspectos.
- *Evitación de la incertidumbre.* El grado en que los habitantes de un país prefieren las situaciones estructuradas a las desestructuradas define su **evitación de la incertidumbre**. En las culturas que tienden a evitar la incertidumbre, la gente muestra un nivel creciente de ansiedad ante la incertidumbre y la ambigüedad, y utiliza leyes y controles para reducir la incertidumbre. En las culturas que no tienden a evitar la incertidumbre, los individuos aceptan más la ambigüedad, están menos orientados por reglas, corren más riesgos y aceptan el cambio con más facilidad.
- *Orientación a largo plazo frente a corto plazo.* Esta tipología mide la devoción de una sociedad hacia los valores tradicionales. La gente de las culturas con **orientaciones a largo plazo** se interesa por el futuro y los valores como austeridad, constancia y tradición. En una **orientación a corto plazo**, las personas valoran el aquí y el ahora; aceptan los cambios con más facilidad y los compromisos no representan impedimentos para cambiar.

¿Cómo se clasifican los distintos países respecto de las dimensiones de Hofstede? En la figura 5-6 se muestran las puntuaciones de los países para los que se dispone de datos. Por ejemplo, Malasia tiene el índice más alto en la categoría de distancia del poder. Estados Unidos es muy individualista y, de hecho, es la nación más individualista de todas (seguida de cerca por Australia y Gran Bretaña). Guatemala es el país más colectivista, en tanto que la nación con el nivel más alto de masculinidad es, por mucho, Japón; mientras que el país con mayor feminidad es Suecia.

Figura 5-6

Valores culturales de Hofstede por Nación

País	Distancia del poder		Individualismo frente a colectivismo		Masculinidad frente a feminidad		Evitación de la incertidumbre		Orientación a largo plazo frente a corto plazo	
	Índice	Clasificación	Índice	Clasificación	Índice	Clasificación	Índice	Clasificación	Índice	Clasificación
Argentina	49	35-36	46	22-23	56	20-21	86	10-15		
Australia	36	41	90	2	61	16	51	37	31	22-24
Austria	11	53	55	18	79	2	70	24-25	31	22-24
Bélgica	65	20	75	8	54	22	94	5-6	38	18
Brasil	69	14	38	26-27	49	27	76	21-22	65	6
Canadá	39	39	80	4-5	52	24	48	41-42	23	30
Chile	63	24-25	23	38	28	46	86	10-15		
Colombia	67	17	13	49	64	11-12	80	20		
Costa Rica	35	42-44	15	46	21	48-49	86	10-15		
Dinamarca	18	51	74	9	16	50	23	51	46	10
Ecuador	78	8-9	8	52	63	13-14	67	28		
El Salvador	66	18-19	19	42	40	40	94	5-6		
Finlandia	33	46	63	17	26	47	59	31-32	41	14
Francia	68	15-16	71	10-11	43	35-36	86	10-15	39	17
Alemania	35	42-44	67	15	66	9-10	65	29	31	22-24
Gran Bretaña	35	42-44	89	3	66	9-10	35	47-48	25	28-29
Grecia	60	27-28	35	30	57	18-19	112	1		
Guatemala	95	2-3	6	53	37	43	101	3		
Hong Kong	68	15-16	25	37	57	18-19	29	49-50	96	2
India	77	10-11	48	21	56	20-21	40	45	61	7
Indonesia	78	8-9	14	47-48	46	30-31	48	41-42		
Irán	58	29-30	41	24	43	35-36	59	31-32		
Irlanda	28	49	70	12	68	7-8	35	47-48	43	13
Israel	13	52	54	19	47	29	81	19		
Italia	50	34	76	7	70	4-5	75	23	34	19
Jamaica	45	37	39	25	68	7-8	13	52		
Japón	54	33	46	22-23	95	1	92	7	80	4
Corea (del Sur)	60	27-28	18	43	39	41	85	16-17	75	5
Malasia	104	1	26	36	50	25-26	36	46		
México	81	5-6	30	32	69	6	82	18		
Países Bajos	38	40	80	4-5	14	51	53	35	44	11-12
Nueva Zelanda	22	50	79	6	58	17	49	39-40	30	25-26
Noruega	31	47-48	69	13	8	52	50	38	44	11-12
Pakistán	55	32	14	47-48	50	25-26	70	24-25	0	34
Panamá	95	2-3	11	51	44	34	86	10-15		
Perú	64	21-23	16	45	42	37-38	87	9		
Filipinas	94	4	32	31	64	11-12	44	44	19	31-32
Portugal	63	24-25	27	33-35	31	45	104	2	30	25-26
Singapur	74	13	20	39-41	48	28	8	53	48	9
Sudáfrica	49	35-36	65	16	63	13-14	49	39-40		
España	57	31	51	20	42	37-38	86	10-15	19	31-32
Suecia	31	47-48	71	10-11	5	53	29	49-50	33	20
Suiza	34	45	68	14	70	4-5	58	33	40	15-16
Taiwán	58	29-30	17	44	45	32-33	69	26	87	3
Tailandia	64	21-23	20	39-41	34	44	64	30	56	8
Turquía	66	18-19	37	28	45	32-33	85	16-17		
Estados Unidos	40	38	91	1	62	15	46	43	29	27
Uruguay	61	26	36	29	38	42	100	4		
Venezuela	81	5-6	12	50	73	3	76	21-22		
Yugoslavia	76	12	27	33-35	21	48-49	88	8		
Regiones:										
Países árabes	80	7	38	26-27	53	23	68	27		
África Oriental	64	21-23	27	33-35	41	39	52	36	25	28-29
África Occidental	77	10-11	20	39-41	46	30-31	54	34	16	33

Las puntuaciones de la dimensión van de 0 = baja en extremo, a 100 = alta en extremo.

Nota: 1 = clasificación más alta. Clasificaciones LTO: 1 = China; 15-16 = Bangladesh; 21 = Polonia; 34 = más baja.

Fuente: Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, "Cultures and Organizations, Software of the Mind", tercera edición revisada, McGraw-Hill 2010, ISBN 0-07-166418-1. © Geert Hofstede B. V., citado con autorización.

Según el modelo de Hofstede, muchos países asiáticos tienen una fuerte cultura colectivista que favorece un enfoque de trabajo basado en equipos. Es muy probable que estas empleadas de una tienda departamental en Busan, Corea del Sur, consideren que en el trabajo el éxito de su equipo es más importante que el éxito personal.

Fuente: Yonhap News/YNA/Newscom



Grecia alcanza la mayor puntuación de evitación de la incertidumbre, en tanto que Singapur tiene la puntuación más baja. Hong Kong presenta la orientación al largo plazo y Pakistán la orientación a corto plazo.

Una investigación de 598 estudios, con más de 200,000 participantes, exploró la relación entre los valores culturales de Hofstede y una amplia variedad de criterios organizacionales, con un análisis tanto a nivel individual como a nivel nacional.¹⁰⁰ En general, las cinco dimensiones culturales originales tenían la misma fortaleza en cuanto a poder predictivo de resultados relevantes. Los investigadores también descubrieron que las puntuaciones individuales predecirían mucho mejor la mayoría de los resultados, que asignar a todos los habitantes de un país los mismos valores culturales. En resumen, esta investigación sugiere que el marco de referencia de los valores de Hofstede puede ser un esquema de pensamiento valioso acerca de las diferencias que hay entre las personas, pero deberíamos ser precavidos al suponer que todos los habitantes de un país tienen exactamente los mismos valores.

El esquema GLOBE



Desde 1993 está en marcha el programa de investigación de Liderazgo Global y Eficacia del Comportamiento Organizacional (GLOBE, por *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), que consiste en una investigación transcultural continua de liderazgo y cultura nacional. Con datos de 825 organizaciones en 62 países, el equipo de GLOBE identificó nueve dimensiones en las cuales difieren las culturas nacionales.¹⁰¹ Algunas de éstas —como distancia del poder, individualismo/colectivismo, evitación de la incertidumbre, diferenciación entre géneros (similar a masculinidad frente a feminidad) y orientación hacia el futuro (similar a la orientación a largo plazo frente a la orientación a corto plazo)— se asemejan a las dimensiones de Hofstede. La principal diferencia radica en que el marco de referencia del GLOBE agregó dimensiones como la orientación humana (el grado en que una sociedad recompensa a sus habitantes por ser altruistas, generosos y amables con los demás) y la orientación hacia el desempeño

(el grado en que una cultura alienta y recompensa a los miembros de un grupo por mejorar su desempeño y alcanzar la excelencia).

Comparación entre el modelo de Hofstede y el esquema GLOBE

¿Cuál marco de referencia es mejor, el de Hofstede o el GLOBE? Es difícil decidir y cada uno tiene seguidores. En este libro se hace énfasis en las dimensiones de Hofstede porque han resistido la prueba del tiempo y el estudio GLOBE las confirmó. Por ejemplo, una revisión de la literatura sobre el compromiso organizacional indicó que las dimensiones de individualismo y colectivismo tanto de Hofstede como de GLOBE operan de forma similar. De manera específica, ambos enfoques demostraron que el compromiso organizacional suele ser menor en los países individualistas.¹⁰² Ambos esquemas teóricos tienen mucho en común, y cada uno tiene algo que ofrecer.

Resumen

La personalidad es un factor importante en el comportamiento organizacional. No explica todas las conductas, pero abona el terreno. Nuevas teorías e investigaciones revelan cómo es que la personalidad es más importante en unas situaciones que en otras. El descubrimiento de los cinco grandes ha sido un avance especialmente relevante, aunque también se deben tomar en cuenta la tríada oscura y otros rasgos. Cada rasgo tiene ventajas y desventajas para el comportamiento laboral, y no existe una constelación perfecta de rasgos que sea ideal para cada situación. La personalidad sirve para entender por qué la gente (¡incluyéndose a usted mismo!) actúa, piensa y siente como lo hace, y un gerente inteligente puede aprovechar esos conocimientos al colocar a los empleados en las situaciones que se ajusten mejor a su personalidad.

A menudo los valores subyacen y explican las actitudes, los comportamientos y las percepciones. Los valores tienden a variar en los diferentes países, en dimensiones que sirven para pronosticar resultados organizacionales; sin embargo, un individuo podría o no contar con valores que sean consistentes con los valores de la cultura nacional.

Implicaciones para los gerentes

- Considere seleccionar aspirantes que sean meticulosos y que cuenten con otros de los cinco grandes rasgos, dependiendo de los criterios que sean más importantes en su organización. Es probable que otros aspectos, como la autoevaluación esencial o el narcisismo, sean relevantes en ciertas situaciones.
- Aunque el indicador del MBTI tiene limitaciones, se puede utilizar en capacitación y desarrollo para lograr que los empleados adquieran una mejor comprensión mutua, abran los canales de comunicación en los grupos de trabajo, y quizá ayude a disminuir los conflictos.
- Evalúe los puestos, los grupos de trabajo y su organización para determinar el ajuste óptimo a la personalidad de los trabajadores.
- Tome en cuenta los factores situacionales al evaluar rasgos de personalidad observables, y disminuya el poder de la situación para evaluar mejor las características de personalidad.
- Cuanto más tome en cuenta las diferentes culturas de las personas, más capaz será de determinar su comportamiento laboral y de crear un ambiente organizacional positivo para obtener un buen desempeño.

Los miembros de la generación del milenio son más narcisistas que sus padres

PUNTO

Los miembros de la generación del milenio tienen algunas grandes virtudes: como grupo, saben sobre tecnología, son tolerantes en los aspectos sociales y suelen comprometerse más. Valoran su calidad de vida tanto como su carrera, y buscan un equilibrio entre la familia y el trabajo. De esta manera, la generación del milenio supera a sus padres, de la generación de los *baby boomers*, que son menos hábiles con la tecnología, menos tolerantes, más locales y con una historia de lucha para tratar de salir adelante a cualquier costo. Sin embargo, la generación del milenio tiene un gran talón de Aquiles: son más narcisistas.

Varios estudios longitudinales a gran escala descubrieron que los miembros de la generación del milenio son más proclives que los *baby boomers* a tener concepciones grandiosas de sí mismos, y los psicólogos han encontrado que desde 1980 el narcisismo ha ido en aumento. Más individuos de la generación del milenio se califican por arriba del promedio en atributos como habilidades académicas, liderazgo, capacidad para hablar en público y destrezas para escribir. También son más proclives a afirmar que serían “muy buenos” cónyuges (56 por ciento, comparado con 37 por ciento de los estudiantes graduados en 1980), padres (54 por ciento frente al 33 por ciento de los estudiantes graduados en 1980) y trabajadores (65 por ciento frente al 49 por ciento de los graduados en 1980).

Cliff Zukin, profesor decano de la Rutgers University, considera que la razón de esto reside en la forma como se crió la generación del milenio. “Ésta es la generación con más seguridad de la historia”, señaló. “Crecieron creyendo que eran capaces de hacer lo que quisieran, y que cuentan con las habilidades y el talento para el trabajo”. Jean M. Twenge, autor de *Generation Me*, coincide: “en la década de 1960 la gente no decía ‘cree en ti’ ni ‘eres especial’”.

El narcisismo es nocivo para la sociedad, y especialmente malo para el centro laboral. “Los [narcisistas] suelen centrarse mucho en sí mismos; valoran la diversión en su vida personal y en su vida laboral”, comentó un administrador. “No puedo esperar que trabajen en un proyecto durante cierto tiempo sin aburrirse”.

CONTRAPUNTO

¿No se supone que la “generación egoísta” existió hace muchas generaciones? A decir verdad, ¡cada generación piensa que es mejor que las generaciones que vienen después! “Se pueden encontrar quejas [de la generación más joven] en la *liter School*. “No hay evidencias de que los miembros de la generación del milenio sean diferentes. Sólo son más jóvenes”. Mientras que la generación del milenio se encuentra en los veintitantos años en la actualidad, lo que es universalmente verdadero es que los jóvenes comparten ciertas características... *porque* son jóvenes.

Un estudio reciente reveló que existía una similitud entre la manera en que los miembros de la generación del milenio y los *baby boomers* pensaban de sí mismos en la misma etapa de la vida. En lo que respecta a estudiantes universitarios de primer año, el 71 por ciento de los jóvenes del milenio consideraron tener un nivel académico superior al promedio, mientras que 63 por ciento de los *baby boomers* pensaban lo mismo cuando estaban en el mismo nivel académico. De manera similar, 77 por ciento de los miembros de la generación del milenio consideraron que tenían una motivación de logro por arriba del promedio, frente a un 68 por ciento de los *baby boomers*. En otras palabras, “todas las generaciones son generaciones egocéntricas”.

En ciertos aspectos, los miembros de la generación del milenio son menos narcisistas en la actualidad que los *baby boomers*. Como señaló un gerente, “[los jóvenes del milenio] no marcan esa línea entre el trabajo y el hogar que antes existía, por lo que trabajan en el Facebook de la compañía en la noche, los sábados y los domingos. Son increíblemente productivos para nosotros”. Asimismo, los jóvenes del milenio también pueden ser más altruistas. Por ejemplo, 29 por ciento de ellos cree que los individuos tienen la responsabilidad de permanecer involucrados en situaciones y causas para el bien común, mientras que sólo 24 por ciento de los *baby boomers* experimenta el mismo nivel de responsabilidad.

En vez de comparar a las diferentes generaciones, es mejor hacer comparaciones entre las personas que se encuentran en la misma etapa de la vida. Las investigaciones revelan que los individuos de veintitantos años tienden a ser más narcisistas que cuando tienen cincuenta y tantos años. Como los miembros de la generación del milenio tienen veintitantos años, y muchos de sus padres se encuentran en la sexta década de la vida, la generación del milenio no es más narcisistas que los *baby boomers* en su juventud.

Fuentes: J. M. Twenge, W. K. Campbell y E. C. Freeman, “Generational Differences in Young Adults’ Life Goals, Concern for Others, and Civic Orientation, 1966-2009”, *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012): 1045-62; M. Hartman, “Millennials at Work: Young and Callow Like Their Parents”, *The New York Times*, 25 de marzo de 2014, F4; J. Jin y J. Rounds, “Stability and Change in Work Values: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies”, *Journal of Vocational Behavior* 80 (2012): 326-39; C. Lourosa-Ricardo, “How America Gives”, *The Wall Street Journal*, 15 de diciembre de 2014, R3; “Millennials Rule”, *The New York Times Education Life*, 12 de abril de 2015, 4; G. Ruffenach, “A Generational Gap: Giving to Charity”, *The Wall Street Journal*, 20 de enero de 2015, R4; y S. W. Lester, R. L. Standifer, N. J. Schultz y J. M. Windsor, “Actual versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination”, *Journal of Leadership & Organizational Studies* 19 (2012): 341-54.

REPASO DEL CAPÍTULO

PREGUNTAS DE REPASO

5-1 ¿Qué es la personalidad? ¿Cómo suele medirse? ¿Qué factores determinan la personalidad?

5-2 ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades del indicador de tipos de personalidad Myers-Briggs (MBTI) y del modelo de los cinco grandes rasgos de la personalidad?

5-3 ¿De qué manera los conceptos de autoevaluación esencial (AEE), autovigilancia y personalidad proactiva nos ayudan a entender la personalidad?

5-4 ¿De qué manera influyen la situación o el ambiente en el grado en que la personalidad sirve para predecir el comportamiento?

5-5 ¿En que difieren los valores terminales y los instrumentales?

5-6 ¿En qué difiere el ajuste entre el individuo y el puesto de trabajo y el ajuste entre el individuo y la organización?

5-7 ¿Qué diferencias hay entre las cinco dimensiones de valores de Hofstede y el esquema GLOBE?

EJERCICIO Su mejor yo

El objetivo de este juego consiste en determinar las etiquetas que representan mejor los valores de cada persona. Los siguientes renglones representan 11 rondas del juego. Separe a la clase en equipos de cuatro estudiantes (si el número de estudiantes no es divisible entre cuatro, entonces forme grupos de tres). El juego inicia con la persona del grupo con el nombre que ocupa el primer lugar en orden alfabético. En la primera ronda, el estudiante elige uno de los valores que lo represente, lo elimina de la lista y lo anota en una hoja de papel. Cada valor puede ser utilizado sólo por una persona a la vez. En el sentido de las manecillas del reloj, las siguientes personas hacen lo mismo en la ronda uno, hasta que todos los valores hayan sido elegidos.

1. Libertad	Integridad	Espiritualidad	Respeto
2. Lealtad	Logro	Fidelidad	Exploración
3. Afecto	Desafío	Serenidad	Justicia
4. Altruismo	Disciplina	Seguridad	Pericia
5. Cautela	Diversidad	Amabilidad	Responsabilidad
6. Sabiduría	Inspiración	Armonía	Alegría
7. Profundidad	Compasión	Excelencia	Tolerancia
8. Honestidad	Éxito	Crecimiento	Modestia
9. Valor	Dedicación	Empatía	Apertura
10. Fe	Servicio	Diversión	Aprendizaje
11. Descubrimiento	Independencia	Sentido del humor	Comprensión

En la segunda ronda, el primer jugador puede agregar un segundo valor del renglón de la segunda ronda, o bien, tomar un valor de uno de los jugadores y añadirlo a su lista, mientras el otro jugador lo elimina de la suya. El jugador que perdió el valor selecciona dos nuevos valores de los renglones uno y dos. El juego continúa en el sentido de las manecillas del reloj.

El resto de las rondas continúa de la misma forma, con un nuevo renglón disponible para cada una. Al final de las rondas, los estudiantes deberán acomodar los valores que obtuvieron de acuerdo con la importancia que les asignen.

Preguntas para análisis en clase:

5-8. ¿Cuáles son sus tres valores más importantes? ¿Qué tan bien lo representan? ¿Se sintió presionado a elegir valores que suelen ser más aceptados socialmente?

5-9. ¿Existe un valor que afirmarías tener y que no aparece en la lista?

5-10. A menudo se dice que los valores son significativos únicamente cuando entran en conflicto y debemos elegir entre ellos. ¿Cree que ese fue uno de los objetivos de este juego? ¿Está de acuerdo con esta afirmación? ¿Por qué?

DILEMA ÉTICO Cambio de trabajo constante en la generación del milenio

Quienes han pertenecido a la fuerza laboral durante muchos años a menudo se quejan de que los empleados más nuevos pasan de un trabajo a otro de forma constante. En su mente, dejar a una compañía no es algo que se haga a la ligera, ya que los empleadores invierten dinero y esfuerzo en su personal. Muchos consideran que el cambio constante de trabajo es una transgresión ética entre el empleador y el trabajador. ¿Es así?

El compromiso de por vida con un empleador quedó en el pasado. El Bureau of Labor Statistics de Estados Unidos informa que en la actualidad únicamente 28 por ciento de las mujeres y 30 por ciento de los hombres permanecen en la misma compañía durante 10 años o más, comparado con 50 por ciento de hombres y mujeres en 1973. La empresa de investigación sobre remuneraciones, PayScale, descubrió que el miembro promedio de la generación del milenio cambia de trabajo cada dos años.

Aunque es posible que los datos indiquen un aumento en el cambio de empleo, parte de este movimiento es impulsado por los propios empleadores. Algunos afirman que, dado que hace mucho tiempo que la mayoría de los puestos no cuentan con seguridad laboral de por vida ni con paquetes de prestaciones atractivos, como las pensiones garantizadas y los seguros de gastos médicos permanentes, las compañías han roto la relación ética recíproca.

Otros dicen que la ética de permanecer con una organización se ha perdido, y argumentan que los miembros de la generación del milenio han cambiado la relación entre el empleador y el trabajador debido a que dan mayor importancia al presente que al futuro, y a que asignan un gran valor al estilo de vida cotidiano. De manera similar, algunos argumentan que los miembros de la generación del milenio, más que la planeación de una carrera y promesas de un puesto profesional a largo plazo, necesitan mayor retroalimentación y reafirmación para sentir que deben quedarse en una compañía.

Es probable que la ética de la situación se reduzca a las expectativas y a la justicia percibida. Los datos muestran las diferencias en las expectativas: 66 por ciento de los miembros de la generación del milenio afirma que desea cambiar de carrera en algún momento de su vida, mientras que 62 por ciento de la generación X y 84 por ciento de los *baby boomers* indican que preferirían perma-

necer en su puesto de trabajo actual el resto de su vida. Andrew Leavitt, un empleado de 26 años de edad que cambió de trabajo un año después de graduarse de la universidad, cuestionó lo siguiente: “¿Qué tipo de miembro de la generación del milenio trabajaría para la misma compañía durante toda su vida?” Al parecer, estos individuos prefieren no tener el compromiso ético de permanecer con un empleador, aunque esperan que la compañía tenga la obligación de permanecer con ellos. Según Neil Howe, el autor a quien se le acredita la creación del concepto *generación del milenio*, los miembros de esta generación esperan “al empleador perfecto que será su aliado y cuidará de ellos”.

Este tipo de situación —en la cual los empleadores dan a los trabajadores lo que desean, pero estos últimos no están obligados éticamente a permanecer con aquellos— no les agrada a muchas compañías. “Preferimos tener empleados con gran antigüedad que hayan decidido quedarse con nosotros y sean leales”, comentó Dave Foster, director general de AvreaFoster, una agencia de publicidad en Dallas. “Parece que muchos miembros de la generación del milenio no piensan que un camino sea la respuesta. Éste es un problema, ya que no hay compromiso”. Sin importar cuál sea la diferencia en los valores, los miembros de la generación del milenio y las organizaciones necesitan determinar cuáles son sus expectativas éticas para la relación laboral moderna.

Preguntas

- 5-11. En su experiencia, ¿los individuos más jóvenes difieren de los mayores en términos de la cantidad de tiempo que planean permanecer en una compañía dada?
- 5-12. ¿Considera que debería sentirse libre para “navegar en diferentes empleos”, es decir, cambiar intencionalmente de un puesto de trabajo a otro, tan pronto como lo desee? ¿Cree que los empleadores tienen el derecho de preguntarle acerca de sus planes de cambiar de trabajo durante una entrevista?
- 5-13. Si sostuviera una entrevista con Foster o con alguien que compartiera la misma opinión acerca de los miembros de la generación del milenio, ¿qué haría para cambiar sus ideas preconcebidas?

Fuentes: Bureau of Labor Statistics, *Employee Tenure Summary*, 14 de septiembre de 2014, U.S. Department of Labor, www.bls.gov/news.release/tenure.nr0.htm; T. Hsu, “Millennials Change Jobs Every 2 Years on Average”, *Chicago Tribune*, 3 de septiembre de 2012, 2-1; L. Kwok, “Firms Bow to Generation Y’s Demands”, *The Wall Street Journal*, 22 de agosto de 2012, B6; E. Fraumeni, “Deal or No Deal? ‘Employee Value Proposition’ Evolves”, *Workforce Management* (noviembre de 2012): 16-17; T. S. Collins, “Millennials Take on the Workforce”, *SHIFT Magazine*, 3 de mayo de 2011, recuperado el 29 de abril de 2013 de www.smudaily-mustang.com; y T. Henneman, “‘Talkin’ about Their Generations: The Workforce of the ‘50s and Today’”, *Workforce Management* (abril de 2012): 24-25.

CASO 1 El costo de ser agradable

La gente afable tiende a ser más simpática y más servicial en situaciones sociales, y quizá usted piense que esto les ayuda a tener más éxito en la vida. Sin embargo, una desventaja de la afabilidad es la posibilidad de tener una remuneración más baja. Las investigaciones han proporcionado las respuestas a éste y otros problemas, y es probable que algunas de ellas nos sorprendan.

Primero, y quizá lo más evidente, los individuos afables no son muy partidarios a un tipo de negociación llamada negociación

distributiva. Como se analizará el capítulo 14, la negociación distributiva no se relaciona mucho con la creación de soluciones del tipo ganar-ganar, sino que busca exigir la mayor porción posible del pastel. Dado que las negociaciones salariales suelen ser distributivas, los individuos afables a menudo negocian menores salarios de los que podrían obtener.

Segundo, las personas afables suelen decidir trabajar en industrias u ocupaciones que pagan salarios bajos, como la industria

del “cuidado” como la educación y la atención a la salud. Estos individuos también se sienten atraídos por puestos de trabajo del sector público y en organizaciones sin fines de lucro. Tercero, los ingresos de los individuos afables también podrían verse afectados negativamente por su escaso impulso a surgir como líderes y por su tendencia a involucrarse en tareas proactivas de bajo nivel, como idear formas de incrementar la eficacia organizacional.

Aunque el hecho de ser afable en realidad no ayuda en el cheque quincenal, sí ofrece otros beneficios. Estas personas suelen ser más queridas en el trabajo, tienden a ayudar a los colegas y, en general, se sienten más felices en el trabajo y en la vida.

Es probable que las buenas personas ocupen el último lugar en términos de ingresos, pero el salario no siempre define una vida feliz, y en ese aspecto, los individuos afables tienen la ventaja.

Fuentes: T. A. Judge, B. A. Livingston y C. Hurst, “Do Nice Guys—and Gals—Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income”, *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012): 390-407; J. B. Bernerth, S. G. Taylor, H. J. Walker y D. S. Whitman, “An Empirical Investigation of Dispositional Antecedents and Performance-Related Outcomes of Credit Scores”, *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 469-78; J. Carpenter, D. Doverspike y R. F. Miguel, “Public Service Motivation as a Predictor of Attraction to the Public Sector”, *Journal of Vocational Behavior* 80 (2012): 509-23; y A. Neal, G. Yeo, A. Koy y T. Xiao, “Predicting the Form and Direction of Work Role Performance from the Big 5 Model of Personality Traits”, *Journal of Organizational Behavior* 33 (2012): 775-92.

CASO 2 El poder del silencio

Si alguien lo calificara como “introvertido”, ¿cómo se sentiría?

Desde el punto de vista de las investigaciones sobre lo socialmente deseable, la mayoría de las personas preferirían ser clasificadas como extrovertidas. Sin embargo, dado que se trata de una característica que se distribuye de manera normal, la mitad del mundo es más introvertida que el promedio. Anteriormente, hablamos de las ventajas de la introversión aunque, de muchas maneras, el mundo es de los extrovertidos. Lo mismo dice Susan Cain en su éxito de ventas *Quiet*.

Cain plantea tres argumentos:

- 1. Nos vemos a nosotros mismos como individuos extrovertidos.** Por lo general, la introversión se considera un rasgo indeseable, en parte debido a que a los extrovertidos les gusta tener el control y son más capaces de lograr que el entorno se ajuste a sus deseos. “Muchas de las instituciones más importantes de la vida contemporánea están diseñadas por aquellos a quienes les gusta trabajar en proyectos grupales y los altos niveles de estimulación”.
- 2. La introversión es un impulso poco común.** Debido a las normas y a las estructuras sociales, a menudo los introvertidos se ven obligados a ser “introvertidos de clóset”, es decir, a actuar según un ideal extrovertido, incluso si ésta no es una verdadera característica de su personalidad. Reflexione en ello. Si alguien comenta: “eres demasiado callado”, casi siempre asumen que existe un problema subyacente, como si el hecho de no ser callado fuera la norma.
- 3. La extroversión no es tan positiva como se admite.** Debido a que la introversión se cuestiona, los introvertidos del mundo sufren y no logran aprovechar muchas de las virtudes de la in-

Preguntas

- 5-14.** ¿Cree que los empleadores deban elegir entre trabajadores afables e individuos con un alto desempeño? ¿Por qué?
- 5-15.** A menudo, los efectos de la personalidad dependen de la situación. ¿Podría pensar en algunas situaciones laborales en las cuales la afabilidad sea una virtud importante y otras en las que socave el desempeño laboral?
- 5-16.** En algunas investigaciones que han realizado los autores, han encontrado que el efecto negativo de la afabilidad sobre los ingresos es mayor en los hombres que en las mujeres (es decir, ser afable perjudica más el salario de los hombres que el de las mujeres). ¿Por qué cree que ocurra esto?

troversión. Es probable que pasemos por alto al introvertido callado y meditabundo al elegir a un líder; quizá reprimimos la creatividad al hacer la mayor parte de nuestro trabajo en grupos, y quizá confundamos la apariencia con la realidad (“no confunda la asertividad y la elocuencia con las buenas ideas”, escribió Cain). Es probable que, de manera involuntaria, la sociedad presione a la gente a tomar más riesgos de los que debe, a actuar antes de pensar y a enfocarse en las recompensas de corto plazo por sobre todas las cosas. Los introvertidos prefieren situaciones tranquilas para concentrarse en las tareas difíciles.

Cain no está en contra de la extroversión, sino que simplemente piensa que deberíamos alentar a las personas a ser quienes realmente son, y eso significa valorar *tanto* la extroversión como la introversión. Los estudios indican que los introvertidos felices son tan felices como los extrovertidos felices. Cain concluye que “la próxima vez que vea a una persona con un rostro sereno y una voz suave, recuerde que dentro de su mente podría estar resolviendo una ecuación, componiendo un soneto o diseñando un sombrero. Es decir, podría estar utilizando los poderes de ser callado”.

Preguntas

- 5-17.** ¿Usted se califica como introvertido o como extrovertido? ¿Cómo lo describirían las personas que lo conocen?
- 5-18.** ¿Preferiría ser más introvertido o más extrovertido de lo que en realidad es? ¿Por qué?
- 5-19.** ¿Está de acuerdo con los argumentos de Cain? ¿Por qué?

Fuente: Basado en S. Cain, *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking* (Nueva York: Random House/Broadway Paperbacks, 2013); G. Belojevic; V. Slepcevic y B. Jakovljevic, “Mental Performance in Noise: The Role of Introversión”, *Journal of Environmental Psychology* 21, núm. 2 (2001): 209-13; y P. Hills y M. Argyle, “Happiness, Introversión-Extraversión and Happy Introverts”, *Personality and Individual Differences* 30, núm. 4 (2001): 595-608.

NOTAS

- ¹ D. Leising, J. Scharloth, O. Lohse y D. Wood, "What Types of Terms Do People Use When Describing an Individual's Personality?", *Psychological Science* 25, núm. 9 (2014): 1787-94.
- ² L. Weber, "To Get a Job, New Hires Are Put to the Test", *The Wall Street Journal*, 15 de abril de 2015, A1, A10.
- ³ L. Weber y E. Dwoskin, "As Personality Tests Multiply, Employers Are Split", *The Wall Street Journal*, 30 de septiembre de 2014, A1, A10.
- ⁴ D. Belkin, "Colleges Put the Emphasis on Personality", *The Wall Street Journal*, 9 de enero de 2015, A3.
- ⁵ K. I. van der Zee, J. N. Zaai y J. Piekstra, "Validation of the Multicultural Personality Questionnaire in the Context of Personnel Selection", *European Journal of Personality* 17, supl. 1 (2003): S77-S100.
- ⁶ S. A. Birkeland, T. M. Manson, J. L. Kisamore, M. T. Brannick y M. A. Smith, "A Meta-Analytic Investigation of Job Applicant Faking on Personality Measures", *International Journal of Selection and Assessment* 14, núm. 14 (2006): 317-35.
- ⁷ K. L. Cullen, W. A. Gentry y F. J. Yammamarino, "Biased Self-Perception Tendencies: Self-Enhancement/Self-Diminishment and Leader Derailment in Individualistic and Collectivistic Cultures", *Applied Psychology: An International Review* 64, núm. 1 (2015): 161-207.
- ⁸ D. H. Kluemper, B. D. McLarty y M. N. Bing, "Acquaintance Ratings of the Big Five Personality Traits: Incremental Validity Beyond and Interactive Effects with Self-Reports in the Prediction of Workplace Deviance", *Journal of Applied Psychology* 100, núm. 1 (2015): 237-48; I. Oh, G. Wang y M. K. Mount, "Validity of Observer Ratings of the Five-Factor Model of Personality Traits: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 4 (2011): 762-73.
- ⁹ S. Srivastava, O. P. John y S. D. Gosling, "Development of Personality in Early and Middle Adulthood: Set Like Plaster or Persistent Change?", *Journal of Personality and Social Psychology* 84, núm. 5 (2003): 1041-53; y B. W. Roberts, K. E. Walton y W. Viechtbauer, "Patterns of Mean-Level Change in Personality Traits across the Life Course: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies", *Psychological Bulletin* 132, núm. 1 (2006): 1-25.
- ¹⁰ S. E. Hampson y L. R. Goldberg, "A First Large Cohort Study of Personality Trait Stability Over the 40 Years between Elementary School and Midlife", *Journal of Personality and Social Psychology* 91, núm. 4 (2006): 763-79.
- ¹¹ L. R. James y M. D. Mazerolle, Personality in Work Organizations (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002); y B. W. Roberts y D. Mroczek, "Personality Trait Change in Adulthood", *Current Directions in Psychological Science* 17, núm. 1 (2008): 31-35.
- ¹² R. B. Kennedy y D. A. Kennedy, "Using the Myers-Briggs Type Indicator in Career Counseling", *Journal of Employment Counseling* 41, núm. 1 (2004): 38-44.
- ¹³ The Myers & Briggs Foundation, "How Frequent Is My Type?" <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/my-mbtiresults/how-frequent-is-my-type.asp>, consultado el 24 de abril de 2015.
- ¹⁴ A. Grant, "Goodbye to MBTI, the Fad That Won't Die", *Huffington Post*, (17 de septiembre de 2013), http://www.huffingtonpost.com/adam-grant/goodbye-to-mbti-the-fad-t_b_3947014.html.
- ¹⁵ Veá, por ejemplo, D. J. Pittenger, "Cautionary Comments Regarding the Myers-Briggs Type Indicator", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 57, núm. 3 (2005): 10-22; L. Bess y R. J. Harvey, "Bimodal Score Distributions and the Myers-Briggs Type Indicator: Fact or Artifact?", *Journal of Personality Assessment* 78, núm. 1 (2002): 176-86; R. M. Capraro y M. M. Capraro, "Myers-Briggs Type Indicator Score Reliability across Studies: A Meta-Analytic Reliability Generalization Study", *Educational & Psychological Measurement* 62, núm. 4 (2002): 590-602; y R. C. Arnau, B. A. Green, D. H. Rosen, D. H. Gleaves y J. G. Melancon, "Are Jungian Preferences Really Categorical? An Empirical Investigation Using Taxometric Analysis", *Personality & Individual Differences* 34, núm. 2 (2003): 233-51.
- ¹⁶ D. Ariely, "When Lame Pick-Up Lines Actually Work", *The Wall Street Journal*, 19-20 de julio de 2014, C12.
- ¹⁷ Veá, por ejemplo, Oh, Wang y Mount, "Validity of Observer Ratings of the Five-Factor Model of Personality Traits: A Meta-Analysis"; y M. R. Barrick y M. K. Mount, "Yes, Personality Matters: Moving On to More Important Matters", *Human Performance* 18, núm. 4 (2005): 359-72.
- ¹⁸ W. Fleeson y P. Gallagher, "The Implications of Big Five Standing for the Distribution of Trait Manifestation in Behavior: Fifteen Experience-Sampling Studies and a Meta-Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology* 97, núm. 6 (2009): 1097-114.
- ¹⁹ T. A. Judge, L. S. Simon, C. Hurst y K. Kelley, "What I Experienced Yesterday Is Who I Am Today: Relationship of Work Motivations and Behaviors to Within-Individual Variation in the Five-Factor Model of Personality", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 2 (2014): 199-221.
- ²⁰ R. D. Zimmerman, W. R. Boswell, A. J. Shipp, B. B. Dunford y J. W. Boudreau, "Explaining the Pathways between Approach/Avoidance Personality Traits and Employees' Job Search Behavior", *Journal of Management* 38, núm. 5 (2012): 1450-75.
- ²¹ Veá, por ejemplo, I. Oh y C. M. Berry, "The Five-Factor Model of Personality and Managerial Performance: Validity Gains through the Use of 360 Degree Performance Ratings", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 6 (2009): 1498-513; J. Hogan y B. Holland, "Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 1 (2003): 100-12; y M. R. Barrick y M. K. Mount, "Select on Conscientiousness and Emotional Stability", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), 15-28.
- ²² P. R. Sackett y P. T. Walmsley, "Which Personality Attributes Are Most Important in the Workplace?" *Perspectives on Psychological Science* 9, núm. 5 (2014): 538-51.
- ²³ A. E. Poropat, "A Meta-Analysis of the Five-Factor Model of Personality and Academic Performance", *Psychological Bulletin* 135, núm. 2 (2009): 322-38.

- ²⁴ A. K. Nandkeolyar, J. A. Shaffer, A. Li, S. Ekkirala y J. Bagger, "Surviving an Abusive Supervisor: The Joint Roles of Conscientiousness and Coping Strategies", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 1 (2014): 138-50.
- ²⁵ B. Wille, F. De Fruyt y M. Feys, "Big Five Traits and Intrinsic Success in the New Career Era: A 15-Year Longitudinal Study on Employability and Work-Family Conflict", *Applied Psychology: An International Review* 62, núm. 1 (2013): 124-56.
- ²⁶ M. K. Shoss, K. Callison y L. A. Witt, "The Effects of Other-Oriented Perfectionism and Conscientiousness on Helping at Work", *Applied Psychology: An International Review* 64, núm. 1 (2015): 233-51.
- ²⁷ C. Robert y Y. H. Cheung, "An Examination of the Relationship between Conscientiousness and Group Performance on a Creative Task", *Journal of Research in Personality* 44, núm. 2 (2010): 222-31; y M. Batey, T. Chamorro-Premuzic y A. Furnham, "Individual Differences in Ideational Behavior: Can the Big Five and Psychometric Intelligence Predict Creativity Scores?" *Creativity Research Journal* 22, núm. 1 (2010): 90-97.
- ²⁸ J. L. Huang, A. M. Ryan, K. L. Zabel y A. Palmer, "Personality and Adaptive Performance at Work: A Meta-Analytic Investigation", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 1 (2014): 162-79.
- ²⁹ R. D. Zimmerman, W. R. Boswell, A. J. Shipp, B. B. Dunford y J. W. Boudreau, "Explaining the Pathways between Approach-Avoidance Personality Traits and Employees' Job Search Behavior", *Journal of Management* 38, núm. 5 (2012): 1450-75.
- ³⁰ B. Wille, F. De Fruyt y M. Feys, "Big Five Traits and Intrinsic Success in the New Career Era: A 15-Year Longitudinal Study on Employability and Work-Family Conflict".
- ³¹ R. J. Foti y M. A. Hauenstein, "Pattern and Variable Approaches in Leadership Emergence and Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2 (2007): 347-55.
- ³² B. Weiss y R. S. Feldman, "Looking Good and Lying to Do It: Deception as an Impression Management Strategy in Job Interviews", *Journal of Applied Social Psychology* 36, núm. 4 (2006): 1070-86.
- ³³ A. Minbashian, J. Earl y J. E. H. Bright, "Openness to Experience as a Predictor of Job Performance Trajectories", *Applied Psychology: An International Review* 62, núm. 1 (2013): 1-12.
- ³⁴ B. Wille, F. De Fruyt y M. Feys, "Big Five Traits and Intrinsic Success in the New Career Era: A 15-Year Longitudinal Study on Employability and Work-Family Conflict".
- ³⁵ R. Illes, I. S. Fulmer, M. Spitzmuller y M. D. Johnson, "Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 4 (2009): 945-59.
- ³⁶ D. H. Klumper, B. D. McLarty y M. N. Bing, "Acquaintance Ratings of the Big Five Personality Traits: Incremental Validity Beyond and Interactive Effects with Self-Reports in the Prediction of Workplace Deviance", *Journal of Applied Psychology* 100, núm. 1 (2015): 237-48.
- ³⁷ S. Clarke & I. Robertson, "An Examination of the Role of Personality in Accidents Using Meta-Analysis", *Applied Psychology: An International Review* 57, núm. 1 (2008): 94-108.
- ³⁸ B. Wille, F. De Fruyt y M. Feys, "Big Five Traits and Intrinsic Success in the New Career Era: A 15-Year Longitudinal Study on Employability and Work-Family Conflict".
- ³⁹ Ve, por ejemplo, S. Yamagata, A. Suzuki, J. Ando, Y. Ono, K. Yutaka, N. Kijima, et al., "Is the Genetic Structure of Human Personality Universal? A Cross-Cultural Twin Study from North America, Europe, and Asia", *Journal of Personality and Social Psychology* 90, núm. 6 (2006): 987-98; y R. R. McCrae, P. T. Costa Jr., T. A. Martin, V. E. Oryol, A. A. Rukavishnikov, I. G. Senin, et al., "Consensual Validation of Personality Traits across Cultures", *Journal of Research in Personality* 38, núm. 2 (2004): 179-201.
- ⁴⁰ M. Gurven, C. von Rueden, M. Massenkoff, H. Kaplan y M. L. Vie, "How Universal Is the Big Five? Testing the Five-Factor Model of Personality Variation among Forager-Farmers in the Bolivian Amazon", *Journal of Personality and Social Psychology* 104, núm. 2 (2013): 354-70.
- ⁴¹ J. F. Rauthmann, "The Dark Triad and Interpersonal Perception: Similarities and Differences in the Social Consequences of Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy", *Social Psychological and Personality Science* 3 (2012): 487-96.
- ⁴² P. D. Harms y S. M. Spain, "Beyond the Bright Side: Dark Personality at Work", *Applied Psychology: An International Review* 64, núm. 1 (2015): 15-24.
- ⁴³ P. K. Jonason, S. Slomski y J. Partyka, "The Dark Triad at Work: How Toxic Employees Get Their Way", *Personality and Individual Differences* 52 (2012): 449-53.
- ⁴⁴ E. H. O'Boyle, D. R. Forsyth, G. C. Banks y M. A. McDaniel, "A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective", *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 557-79.
- ⁴⁵ L. Zhang y M. A. Gowan, "Corporate Social Responsibility, Applicants' Individual Traits, and Organizational Attraction: A Person-Organization Fit Perspective", *Journal of Business and Psychology* 27 (2012): 345-62.
- ⁴⁶ D. N. Hartog y F. D. Belschak, "Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process", *Journal of Business Ethics* 107 (2012): 35-47.
- ⁴⁷ E. Grijalva y P. D. Harms, "Narcissism: An Integrative Synthesis and Dominance Complementarity Model", *The Academy of Management Perspectives* 28, núm. 2 (2014): 108-27.
- ⁴⁸ D. C. Maynard, E. M. Brondolo, C. E. Connelly y C. E. Sauer, "I'm Too Good for This Job: Narcissism's Role in the Experience of Overqualification", *Applied Psychology: An International Review* 64, núm. 1 (2015): 208-32.
- ⁴⁹ E. Grijalva y P. D. Harms, "Narcissism: An Integrative Synthesis and Dominance Complementarity Model".
- ⁵⁰ B. J. Brummel y K. N. Parker, "Obligation and Entitlement in Society and the Workplace", *Applied Psychology: An International Review* 64, núm. 1 (2015): 127-60.
- ⁵¹ E. Grijalva y D. A. Newman, "Narcissism and Counterproductive Work Behavior (CWB): Meta-Analysis and Consideration of Collectivist Culture, Big Five Personality, and Narcissism's Facet Structure", *Applied Psychology: An International Review* 2015, 93-126.
- ⁵² D. C. Maynard, E. M. Brondolo, C. E. Connelly y C. E. Sauer, "I'm Too Good for This Job: Narcissism's Role in the Experience of Overqualification".
- ⁵³ E. Grijalva y P. D. Harms, "Narcissism: An Integrative Synthesis and Dominance Complementarity Model".
- ⁵⁴ J. J. Sosik, J. U. Chun y W. Zhu, "Hang On to Your Ego: The Moderating Role of Leader Narcissism on Relationships between Leader Charisma and Follower Psychological Empowerment and Moral Identity", *Journal of Business Ethics*, 12 de febrero de 2013, y B. M. Galvin, D. A. Waldman y P. Balthazard, "Visionary Communication Qualities as Mediators of the Relationship between Narcissism and Attributions of Leader Charisma", *Personnel Psychology* 63, núm. 3 (2010): 509-37.
- ⁵⁵ D. Meinert, "Narcissistic Bosses Aren't All Bad, Study Finds", *HR Magazine*, marzo de 2014, 18.
- ⁵⁶ K. A. Byrne y D. A. Worthy, "Do Narcissists Make Better Decisions? An Investigation of Narcissism and Dynamic Decision-Making Performance", *Personality and Individual Differences*, julio de 2013, 112-17.
- ⁵⁷ C. Andreassen, H. Ursin, H. Eriksen, S. Pallesen, "The Relationship of Narcissism with Workaholism, Work Engagement, and Professional Position", *Social Behavior and Personality* 40, núm. 6 (2012): 881-90.
- ⁵⁸ A. Chatterjee y D. C. Hambrick, "Executive Personality, Capability Cues, and Risk Taking: How Narcissistic CEOs React to Their Successes and Stumbles", *Administrative Science Quarterly* 56 (2011): 202-37.
- ⁵⁹ C. J. Resick, D. S. Whitman, S. M. Weingarden y N. J. Hiller, "The Bright-Side and Dark-Side of CEO Personality: Examining Core Self-Evaluations, Narcissism, Transformational Leadership, and Strategic Influence", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 6 (2009): 1365-81.
- ⁶⁰ O'Boyle, Forsyth, Banks y McDaniel, "A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective", 558.
- ⁶¹ B. Wille, F. De Fruyt y B. De Clercq, "Expanding and Reconceptualizing Aberrant Personality at Work: Validity of Five-Factor Model Aberrant Personality Tendencies to Predict Career Outcomes", *Personnel Psychology* 66 (2013): 173-223.

- ⁶² P. K. Jonason, S. Slomski y J. Partyka, "The Dark Triad at Work: How Toxic Employees Get Their Way", *Personality and Individual Differences* 52 (2012): 449-53; y H. M. Baughman, S. Dearing, E. Giammarco y P. A. Vernon, "Relationships between Bullying Behaviours and the Dark Triad: A Study with Adults", *Personality and Individual Differences* 52 (2012): 571-75.
- ⁶³ U. Orth y R. W. Robins, "Understanding the Link between Low Self-Esteem and Depression", *Current Directions in Psychological Science* 22, núm. 6 (2013): 455-60.
- ⁶⁴ B. Wille, F. De Fruyt y B. De Clercq, "Expanding and Reconceptualizing Aberrant Personality at Work: Validity of Five-Factor Model Aberrant Personality Tendencies to Predict Career Outcomes", *Personnel Psychology* 66 (2013): 173-223.
- ⁶⁵ T. A. Judge y J. E. Bono, "A Rose by Any Other Name ... Are Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Neuroticism, and Locus of Control Indicators of a Common Construct?" en B. W. Roberts y R. Hogan (eds.), *Personality Psychology in the Workplace* (Washington, DC: American Psychological Association, 2001), 93-118.
- ⁶⁶ A. N. Salvaggio, B. Schneider, L. H. Nishi, D. M. Mayer, A. Ramesh y J. S. Lyon, "Manager Personality, Manager Service Quality Orientation, and Service Climate: Test of a Model", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 6 (2007): 1741-50; B. A. Scott y T. A. Judge, "The Popularity Contest at Work: Who Wins, Why, and What Do They Receive?" *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009): 20-33; y T. A. Judge y C. Hurst, "How the Rich (and Happy) Get Richer (and Happier): Relationship of Core Self-Evaluations to Trajectories in Attaining Work Success", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008): 849-63.
- ⁶⁷ A. M. Grant y A. Wrzesniewski, "I Won't Let You Down ... or Will I? Core Self-Evaluations, Other-Orientation, Anticipated Guilt and Gratitude, and Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 1 (2010): 108-21.
- ⁶⁸ L. Parks-Leduc, M. W. Pattie, F. Pargas y R. G. Eliason, "Self-Monitoring as an Aggregate Construct: Relationships with Personality and Values", *Personality and Individual Differences* 58 (2014): 3-8.
- ⁶⁹ F. J. Flynn y D. R. Ames, "What's Good for the Goose May Not Be as Good for the Gander: The Benefits of Self-Monitoring for Men and Women in Task Groups and Dyadic Conflicts", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 2 (2006): 272-81; y Snyder, Public Appearances/Private Realities.
- ⁷⁰ D. V. Day, D. J. Shleicher, A. L. Unckless y N. J. Hiller, "Self-Monitoring Personality at Work: A Meta-Analytic Investigation of Construct Validity", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 2 (2002): 390-401.
- ⁷¹ H. Oh y M. Kilduff, "The Ripple Effect of Personality on Social Structure: Self-Monitoring Origins of Network Brokerage", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 5 (2008): 1155-64; y A. Mehra, M. Kilduff y D. J. Brass, "The Social Networks of High and Low Self-Monitors: Implications for Workplace Performance", *Administrative Science Quarterly* 46, núm. 1 (2001): 121-46.
- ⁷² P.-Y. Liao, "The Role of Self-Concept in the Mechanism Linking Proactive Personality to Employee Work Outcomes", *Applied Psychology: An International Review* 64, núm. 2 (2015): 421-43.
- ⁷³ K. Tornau y M. Frese, "Construct Cleanup in Proactivity Research: A Meta-Analysis on the Nomological Net of Work-Related Proactivity Concepts and Their Incremental Values", *Applied Psychology: An International Review* 62, núm. 1 (2013): 44-96.
- ⁷⁴ W.-D. Li, D. Fay, M. Frese, P. D. Harms y X. Y. Gao, "Reciprocal Relationship between Proactive Personality and Work Characteristics: A Latent Change Score Approach", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 5 (2014): 948-65.
- ⁷⁵ P. D. Converse, Patrick, J. Pathak, A. M. DePaul-Haddock, T. Gotlib y M. Merbedone, "Controlling Your Environment and Yourself: Implications for Career Success", *Journal of Vocational Behavior* 80 (2012): 148-59.
- ⁷⁶ G. Chen, J. Farh, E. M. Campbell-Bush, Z. Wu y X. Wu, "Teams as Innovative Systems: Multilevel Motivational Antecedents of Innovation in R&D Teams", *Journal of Applied Psychology*, 98 (2013): 1018-27.
- ⁷⁷ Y. Gong, S.-Y. Cheung, M. Wang y J.-C. Huang, "Unfolding the Proactive Process for Creativity: Integration of the Employee Proactivity, Information Exchange, and Psychological Safety Perspectives", *Journal of Management* 38, núm. 5 (2012): 1611-33.
- ⁷⁸ Z. Zhang, M. Wang y S. Junqi, "LeaderFollower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange", *Academy of Management Journal* 55 (2012): 111-30.
- ⁷⁹ G. Van Hove y H. Lootens, "Coping with Unemployment: Personality, Role Demands, and Time Structure", *Journal of Vocational Behavior* 82 (2013): 85-95.
- ⁸⁰ R. D. Meyer, R. S. Dalal y R. Hermida, "A Review and Synthesis of Situational Strength in the Organizational Sciences", *Journal of Management* 36 (2010): 121-40.
- ⁸¹ R. D. Meyer, R. S. Dalal, I. J. Jose, R. Hermida, T. R. Chen, R. P. Vega ... V. P. Khare, "Measuring Job-Related Situational Strength and Assessing Its Interactive Effects with Personality on Voluntary Work Behavior", *Journal of Management* 40, núm. 4 (2014): 1010-41.
- ⁸² A. M. Grant y N. P. Rothbard, "When in Doubt, Seize the Day? Security Values, Prosocial Values, and Proactivity Under Ambiguity", *Journal of Applied Psychology*, 2013.
- ⁸³ A. M. Watson, T. F. Thompson, J. V. Rudolph, T. J. Whelan, T. S. Behrend, et al., "When Big Brother Is Watching: Goal Orientation Shapes Reactions to Electronic Monitoring During Online Training", *Journal of Applied Psychology*, 98 (2013): 642-57.
- ⁸⁴ Y. Kim, L. Van Dyne, D. Kamdar y R. E. Johnson, "Why and When Do Motives Matter? An Integrative Model of Motives, Role Cognitions, and Social Support as Predictors of OCB", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121 (2013): 231-45.
- ⁸⁵ G. R. Maio, J. M. Olson, M. M. Bernard y M. A. Luke, "Ideologies, Values, Attitudes, and Behavior", en J. Delamater (ed.), *Handbook of Social Psychology* (Nueva York: Springer, 2003), 283-308.
- ⁸⁶ Veal, por ejemplo, A. Bardi, J. A. Lee, N. Hofmann-Towfigh y G. Soutar, "The Structure of Intraindividual Value Change", *Journal of Personality and Social Psychology* 97, núm. 5 (2009): 913-29.
- ⁸⁷ S. Roccas, L. Sagiv, S. H. Schwartz y A. Knafo, "The Big Five Personality Factors and Personal Values", *Personality and Social Psychology Bulletin* 28, núm. 6 (2002): 789-801.
- ⁸⁸ B. C. Holtz y C. M. Harold, "Interpersonal Justice and Deviance: The Moderating Effects of Interpersonal Justice Values and Justice Orientation", *Journal of Management*, febrero de 2013, 339-65.
- ⁸⁹ Veal, por ejemplo, N. R. Lockwood, F. R. Cepero y S. Williams, *The Multigenerational Workforce* (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2009).
- ⁹⁰ E. Parry y P. Urwin, "Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence", *International Journal of Management Reviews* 13, núm. 1 (2011): 79-96.
- ⁹¹ J. M. Twenge, S. M. Campbell, B. J. Hoffman y C. E. Lance, "Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing", *Journal of Management* 36, núm. 5 (2010): 1117-42.
- ⁹² B. J. Dik, S. R. Strife y J.-I. C. Hansen, "The Flip Side of Holland Type Congruence: Incongruence and Job Satisfaction", *Career Development Quarterly* 58, núm. 4 (2010): 352-58; A. Rezaei, A. Qorbanpoor, T. A. Gatab y A. Rezaei, "Comparative Research for Personality Types of Guilan University Physical Exercise and Counseling Students Based on Holland Theory", *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 30 (2011): 2032-36; y D. L. Ohler y E. M. Levinson, "Using Holland's Theory in Employment Counseling: Focus on Service Occupations", *Journal of Employment Counseling* 49, núm. 4 (2012): 148-59.
- ⁹³ Y. Lee y J. Antonakis, "When Preference Is Not Satisfied but the Individual Is: How Power Distance Moderates Person-Job Fit", *Journal of Management* 40, núm. 3 (2014): 641-57.

- ⁹⁴ Veal W. Arthur Jr., S. T. Bell, A. J. Villado y D. Doverspike, "The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision-Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 4 (2006): 786-801; y J. R. Edwards, D. M. Cable, I. O. Williamson, L. S. Lambert y A. J. Shipp, "The Phenomenology of Fit: Linking the Person and Environment to the Subjective Experience of Person-Environment Fit", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 4 (2006): 802-27.
- ⁹⁵ A. Leung y S. Chaturvedi, "Linking the Fits, Fitting the Links: Connecting Different Types of PO Fit to Attitudinal Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, octubre de 2011, 391-402.
- ⁹⁶ M. L. Verquer, T. A. Beehr y S. E. Wagner, "A Meta-Analysis of Relations between Person-Organization Fit and Work Attitudes", *Journal of Vocational Behavior* 63, núm. 3 (2003): 473-89; y J. C. Carr, A. W. Pearson, M. J. Vest y S. L. Boyar, "Prior Occupational Experience, Anticipatory Socialization, and Employee Retention", *Journal of Management* 32, núm. 32 (2006): 343-59.
- ⁹⁷ K. H. Ehrhart, D. M. Mayer y J. C. Ziegert, "Web-based Recruitment in the Millennial Generation: Work-Life Balance, Website Usability, and Organizational Attraction", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 21, núm. 6 (2012): 850-74.
- ⁹⁸ I.-S. Oh, R. P. Guay, K. Kim, C. M. Harold, J. H. Lee, C.-G. Heo y K.-H. Shin, "Fit Happens Globally: A Meta-Analytic Comparison of the Relationships of Person-Environment Fit Dimensions with Work Attitudes and Performance across East Asia, Europe, and North America", *Personnel Psychology* 67 (2014): 99-152.
- ⁹⁹ Veal The Hofstede Centre, www.geert-hofstede.com.
- ¹⁰⁰ V. Taras, B. L. Kirkman y P. Steel, "Examining the Impact of Culture's Consequences: A Three-Decade, Multilevel, MetaAnalytic Review of Hofstede's Cultural Value Dimensions", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 5 (2010): 405-39.
- ¹⁰¹ M. Javidan y R. J. House, "Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE", *Organizational Dynamics* 29, núm. 4 (2001): 289-305; y R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan y P. W. Dorfman (eds.), *Leadership, Culture, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2004).
- ¹⁰² J. P. Meyer, D. J. Stanley, T. A. Jackson, K. J. McInnis, E. R. Maltin, *et al.*, "Affective, Normative, and Continuance Commitment Levels across Cultures: A Meta-Analysis", *Journal of Vocational Behavior* 80 (2012): 225-45.

6

La percepción y la toma de decisiones individual



Fuente: Ana Venegas/ZUMA Press/Newscom

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando termine de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

6-1 Explicar los factores que influyen en la percepción.	6-5 Explicar la forma como las diferencias entre los individuos y las restricciones organizacionales afectan la toma de decisiones.
6-2 Describir la teoría de la atribución.	
6-3 Explicar la relación entre la percepción y la toma de decisiones.	6-6 Comparar los tres criterios de ética en las decisiones.
6-4 Comparar el modelo racional de la toma de decisiones con la racionalidad limitada y la intuición.	6-7 Describir el modelo de los tres componentes de la creatividad.

¿PALMER LUCKEY ES AFORTUNADO O MAGISTRALMENTE CREATIVO?

¿Qué haría si tuviera 22 años de edad y Mark Zuckerberg le dijera que su invento es “la cosa más increíble que haya visto” y, después, le comprara su compañía por \$2,300 millones? Palmer Luckey, inventor del dispositivo de realidad virtual Oculus Rift (que se observa en la fotografía), primero fue de compras y adquirió otra innovación reciente, el automóvil Tesla y, luego, tuvo que trabajar en Facebook para que su invento pudiera venderse a los consumidores en 2016.

Luckey sigue los pasos de innovadores de patio trasero como Zuckerberg y Steve Jobs de Apple, quienes abandonaron la universidad para trabajar en una cochera con una idea que revolucionaría al mundo. Su visor de realidad virtual podría tener gran impacto en arquitectura, educación, negocios, medicina, psicología, y en cualquier campo que ayude a las personas al someterlas a una situación virtual que imaginen real. Considere a un arquitecto recorriendo su nuevo edificio antes de que exista, y a un estudiante de medicina realizando una cirugía de corazón abierto sin arriesgar a un paciente real. Piense en todos los errores que podrían evitarse si pudiéramos experimentar virtualmente las consecuencias de algunas de nuestras decisiones antes de llevarlas a cabo. ¿Cómo es que un hombre joven logró hacer posibles todos estos escenarios de ciencia-ficción, cuando los intentos de muchos otros habían fracasado durante décadas? Una mirada de cerca a la vida de Luckey revelaría algunos indicios para entender las variables en la creatividad de un individuo.



Luckey era imaginativo con la tecnología desde su niñez y, en su adolescencia, construyó computadoras y consolas de videojuegos. Al ser un niño con educación escolar en casa, le gustaba aprender por su cuenta “acerca de electrónica, ingeniería y la forma en la cual funciona el mundo”. Además, quería ser famoso. “Desde que tenía 15 años, trataba de actuar y hablar como si fuera una figura pública, ya que estaba seguro de que algún día lo sería y deseaba estar preparado”, reconoció. Luego, la película *The Matrix*, que trata sobre realidad virtual, estimuló su imaginación y, aunque se trataba de ciencia-ficción, Luckey consideró que la optimización de la experiencia de realidad virtual tenía un gran potencial. Utilizó su imaginación y el dinero que obtenía al reparar iPhones, para construir el prototipo de un visor de realidad virtual. “No resultó muy bien”, admitió. Pero en vez de renunciar, se esforzó aún más y pronto logró una innovación: un dispositivo que engañaba a la corteza visual para que interpretara las imágenes como reales. Rápidamente difundió su logro y utilizó el financiamiento colectivo para tratar de conseguir \$250,000, con la finalidad de construir algunos cientos de unidades. Sin embargo, consiguió \$2.4 millones y atrajo la atención de la compañía de capital de riesgo Andreessen Horowitz, que invirtió \$75 millones en su idea. Dos años después, Facebook adquirió la empresa.

Luckey no es modesto respecto de su éxito. “Yo reviví la experiencia [de realidad virtual]”, dijo. También se identifica con héroes innovadores y busca los reflectores. “Si le preguntas a las personas a quien respetan más, verás que no idolatran a políticos, sino a los individuos que fundan compañías, a los empresarios que se hacen a sí mismos”, observó. Luckey lee y responde todos los correos de sus admiradores, y es el rostro público de Oculus Rift. Sin embargo, afirma que busca algo más grande que su propia fama —una tecnología que cambie el mundo. “Esto no es sólo acerca de mí, sino que se trata de algo mucho, mucho más grande: quizás más grande que cualquiera de nosotros”.

Es probable que esta mirada a la vida de Luckey revele una fórmula ganadora para la creatividad individual: un interés enfocado y perdurable, la apertura a aprender cosas nuevas, una actitud de búsqueda del conocimiento, cierto grado de narcisismo manifiesto en el deseo de reconocimiento y la creencia en las propias capacidades, perseverancia, disposición a trabajar duro, y la extroversión suficiente para buscar apoyo y ayuda. Como señaló el amigo y director general de Luckey, Brendan Iribe (a la izquierda en la fotografía), “quizá se llama Luckey por un buen motivo”.

Fuentes: T. Clark, “How Palmer Luckey Created Oculus Rift”, *The Smithsonian*, noviembre de 2014, <http://www.smithsonianmag.com/innovation/how-palmer-luckey-created-oculus-rift-180953049/?no-ist=&page=1>; J. Ensor, “Oculus Rift’s Palmer Luckey: ‘I Brought Virtual Reality from the Dead’”, *The Telegraph*, 2 de enero de 2015, <http://www.telegraph.co.uk/technology/11309013/Oculus-Rifts-Palmer-Luckey-I-brought-virtual-reality-back-from-the-dead.html>; y J. Vilaga, “100 Most Creative People in Business 2014”, *Fast Company*, 2014, <http://www.fastcompany.com/3029369/most-creative-people-2014/palmer-luckey>.

El caso de Palmer Luckey ilustra lo importante —quizás excepcional— que puede ser la creatividad de un individuo para una industria. Como veremos más adelante en este capítulo, la creatividad de las personas puede llevar a grandes innovaciones. Para entender mejor cuáles factores influyen en los trabajadores y las organizaciones, primero se estudiarán los fundamentos de los procesos de pensamiento: las percepciones y la manera cómo afectan la toma de decisiones.

¿Qué es la percepción?

6-1 Explicar los factores que influyen en la percepción.

percepción Proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con la finalidad de dar significado a su entorno.

La **percepción** es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno. Sin embargo, lo que alguien percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva. Por ejemplo, es probable que todos los trabajadores de una empresa la consideren como un magnífico lugar de trabajo —condiciones laborales favorables, actividades interesantes, buen salario, prestaciones excelentes, y una gerencia responsable y comprensiva— pero, como casi todos sabemos, es muy raro encontrar realmente ese nivel de consenso.

¿Por qué la percepción es importante en el estudio del CO? Sencillamente porque el comportamiento de la gente se basa en su percepción de la realidad, no en la realidad en sí. *El mundo que es importante en términos del comportamiento es el mundo según lo percibimos.* En otras palabras, la percepción se convierte en la realidad a partir de la cual actuamos. Para entender lo que todas las personas tienen en común respecto de las interpretaciones de la realidad, es necesario entender los factores que influyen en las percepciones.

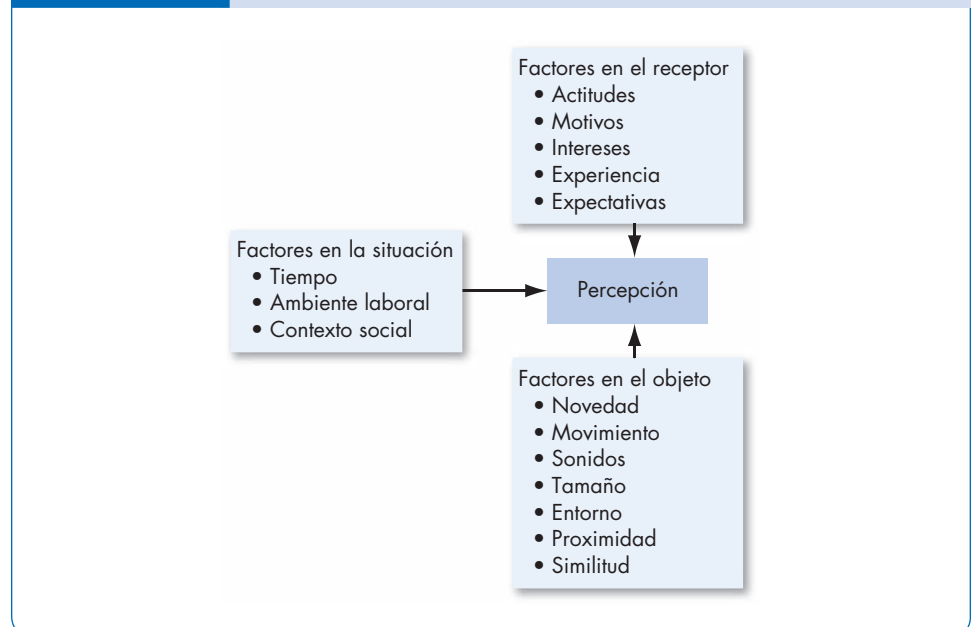
Factores que influyen en la percepción

Diversos factores operan para conformar y, en ocasiones, distorsionar la percepción. Estos factores pueden radicar en el *receptor*; en el *objeto* percibido o en la *situación* donde ocurre la percepción (vea la figura 6-1).

Receptor Cuando alguien observa un objeto, su interpretación estará muy influida por las características personales del receptor (sus actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas). En cierta forma, las personas escuchan lo que quieren

Figura 6-1

Factores que influyen en la percepción



escuchar¹ y ven lo que desean ver: no porque sea la verdad, sino porque se ajusta a su pensamiento. Por ejemplo, una investigación reciente indicó que los supervisores percibían a los empleados que llegaban más temprano a trabajar como individuos más meticulosos y, por lo tanto, con un mejor desempeño. Sin embargo, los propios supervisores que trabajaban hasta tarde en la noche eran menos proclives a hacer esa suposición errónea.² Algunas de las percepciones creadas por actitudes como éstas pueden contrarrestarse mediante una evaluación objetiva, aunque otras pueden ser insidiosas. Considere, por ejemplo, las percepciones de quienes observaron un tiroteo reciente en Nueva York. Hubo dos testigos: uno dijo que un oficial de policía persiguió y disparó a un hombre que huía, mientras que el otro afirmó que le habían disparado a un hombre esposado que estaba en el suelo. Ninguno de ellos percibió la situación de manera correcta: en realidad, el hombre intentaba atacar al oficial de policía con un martillo, cuando otro oficial le disparó.³

Objeto Las características del objeto también afectan lo que se percibe. Como los objetos no se observan en forma aislada, la relación de un objeto con su entorno también influye en la percepción, así como la tendencia a agrupar los objetos cercanos y similares. Por ejemplo, las mujeres, los hombres, los caucásicos, las personas de raza negra, los asiáticos, o los miembros de otros grupos que tienen características claramente distinguibles se perciben con frecuencia como semejantes entre sí, y lo mismo sucede con las características diferentes. A menudo, estas suposiciones son nocivas, como sucede cuando en el centro de trabajo se prejuzga a las personas que tienen registros criminales, aun cuando se sepa que fueron arrestadas de manera injusta.⁴ Sin embargo, a veces las diferencias pueden funcionar a favor de la gente, por ejemplo, cuando se siente atraída hacia objetos que no coinciden con sus expectativas. En un estudio reciente, por ejemplo, los participantes respetaban más a un profesor que usaba camiseta y zapatos deportivos en el salón de clases, que al mismo profesor vestido de manera tradicional. El profesor se salió de la norma para un entorno del salón de clases y, por consiguiente, fue percibido como individualista.⁵

Contexto El contexto también es importante. El momento en que se observa un objeto o un evento influye en la atención, así como la ubicación, la iluminación, el calor o cualquier tipo de factor situacional. Por ejemplo, en un club nocturno el sábado por la noche quizás usted no notaría a una persona vestida con suma elegancia. No obstante, la misma chica ataviada de esa forma para la clase de administración del lunes por la mañana seguramente sí captaría su atención. Ni el receptor ni el objeto cambiaron entre la noche del sábado y la mañana del lunes, pero la situación es diferente.

Por lo general, las personas no están conscientes de los factores que influyen en su percepción de la realidad. De hecho, la gente ni siquiera es muy perceptiva acerca de sus *propias* capacidades.⁶ Por fortuna, la conciencia y las medidas objetivas pueden reducir nuestras percepciones distorsionadas. Por ejemplo, cuando se pide a las personas que evalúen aspectos específicos de sus habilidades, las percepciones de sí mismos se vuelven más realistas.⁷ Ahora consideraremos *cómo* perciben las personas a los demás.

Percepción de los seres humanos: Hacer juicios acerca de los demás

6-2 Describir la teoría de la atribución.

Los conceptos de la percepción que son más relevantes en el CO incluyen las *percepciones personales*, o la manera como la gente se percibe entre sí. Muchas de las percepciones acerca de los demás se forman por las primeras impresiones y pequeñas señales que carecen de evidencias que las respalden, lo cual es especialmente proble-

mático (aunque común) cuando se infiere la moralidad de otro individuo. Las investigaciones indican que las impresiones más firmes se basan en lo que se percibe del carácter moral de los otros, aunque la información inicial al respecto puede ser imprecisa y sin fundamentos.⁸ Ahora se describirán otras tendencias de los seres humanos que interfieren con las percepciones personales correctas, empezando con las evidencias de la teoría de la atribución.

Teoría de la atribución

Los objetos inanimados, como los escritorios, las máquinas y los edificios están sujetos a las leyes de la naturaleza; pero no tienen creencias, motivos ni intenciones, a diferencia de los seres humanos. Por ello, cuando observamos a los individuos, intentamos explicar el porqué de su comportamiento. Entonces, la percepción y los juicios que nos formemos acerca de las acciones de alguien estarán demasiado influidos por las suposiciones que hagamos sobre el estado interno de esa persona.

La **teoría de la atribución** busca explicar las diferentes formas en las cuales juzgamos a las personas, en función del significado que atribuyamos a una conducta dada.⁹ Por ejemplo, considere lo que piensa una persona cuando los demás le sonríen. ¿Cree que son cooperativos, explotadores o competitivos? Los individuos dan significado a las sonrisas y a otras expresiones de muchas maneras diferentes.¹⁰

La teoría de la atribución sugiere que al observar el comportamiento de un individuo tratamos de determinar si lo ocasiona algo interno o algo externo. Sin embargo, esta determinación depende mucho de tres factores: **a)** lo distintivo, **b)** el consenso y **c)** la consistencia. Primero se aclararán las diferencias entre las causas internas y externas para, después, examinar con mayor detalle los tres factores determinantes.

Los comportamientos causados *internamente* son aquellos que se cree que están bajo el control del individuo. El comportamiento ocasionado *externamente* es lo que imaginamos sobre la situación y que obligó a la persona a comportarse de cierto modo. Por ejemplo, si alguien llega tarde a trabajar, quizá se pensaría que se debió a que estuvo en una fiesta hasta altas horas de la madrugada, por lo que se quedó dormido más de la cuenta. Ésta sería una atribución interna. En cambio, si su retraso se atribuyera a un severo embotellamiento de tránsito, entonces se estaría haciendo una atribución externa.

A continuación se analizan los tres factores determinantes. Lo *distintivo* se refiere a si un individuo manifiesta conductas diferentes en situaciones distintas. ¿El empleado que llegó tarde hoy es también alguien que de manera regular “sale volando” y no atiende sus compromisos? Se busca saber si ese comportamiento es inusual. Si lo fuera, es probable que el observador le diera una atribución externa. Si la acción no es inusual, se juzgaría como interna.

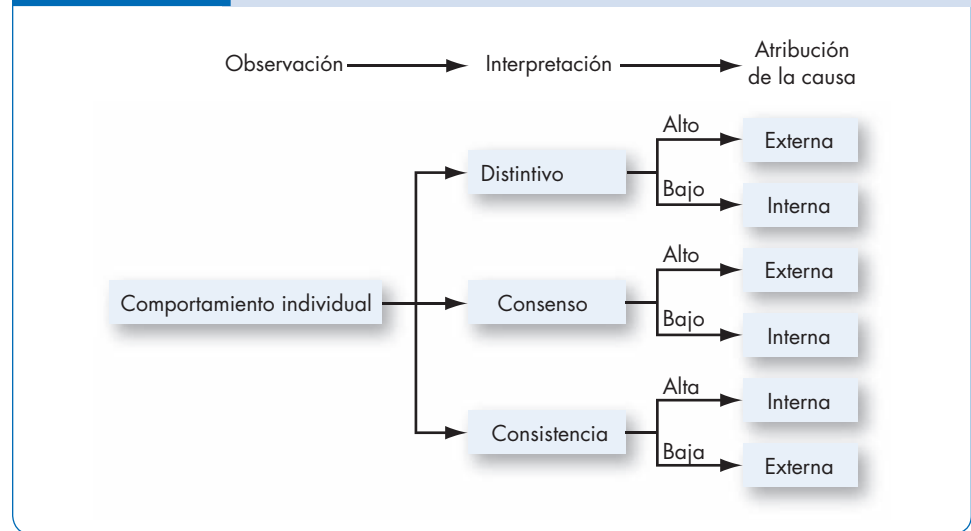
Si todo aquel que enfrenta una situación similar responde de la misma manera, se dice que el comportamiento muestra *consenso*. La conducta del empleado retrasado cumpliría con este criterio si todos los trabajadores que siguen la misma ruta hacia el centro laboral también llegaran tarde. Desde la perspectiva de la atribución, si el consenso es alto, es muy probable que se asigne una atribución externa a la impuntualidad del individuo; mientras que si otras personas que toman el mismo camino llegaran a tiempo a trabajar, se concluiría que la causa es interna.

Por último, un observador busca *consistencia* en las acciones de una persona. ¿El individuo responde del mismo modo a lo largo del tiempo? Llegar 10 minutos tarde al trabajo no se percibe de la misma manera para un empleado que no ha llegado tarde durante muchos meses, que para quien llega tarde tres veces por semana. Cuanto más consistente sea el comportamiento, más inclinado estará el observador a atribuirlo a causas internas.

La figura 6-2 resume los elementos fundamentales de la teoría de la atribución. Por ejemplo, diría que si una empleada —Katelyn— por lo general tiene el mismo desempeño en tareas relacionadas con la labor que realiza actualmente (poco distintivo), otros empleados tienen diferente desempeño (mejor o peor) que el de Katelyn en su tarea actual (consenso bajo), y el desempeño de Katelyn en su labor actual es consistente al paso del tiempo (consistencia alta), cualquiera que juzgara el trabajo de Katelyn sostendría que ella es la principal responsable del desempeño en su trabajo (atribución interna).

teoría de la atribución Intento por determinar si cierto comportamiento del individuo tiene causas internas o externas.

Figura 6-2 Teoría de la atribución

**error de atribución fundamental**

Tendencia a subestimar la influencia de los factores externos y sobrestimar la influencia de los internos, cuando se hacen juicios sobre la conducta de los demás.

sesgo al servicio del yo Tendencia de los individuos a atribuir sus éxitos a factores internos y sus fracasos a factores externos.



Existen errores o sesgos que distorsionan las atribuciones. Cuando hacemos juicios sobre la conducta de otros individuos, tendemos a subestimar la influencia de los factores externos y a sobrestimar la de los factores internos o personales.¹¹ Este **error de atribución fundamental** explica por qué un gerente de ventas es proclive a atribuir el desempeño deficiente de sus agentes de ventas a la pereza, y no a la línea de productos innovadores que introdujo un competidor. También existe la tendencia en los individuos y las organizaciones para atribuir sus éxitos a factores internos como la habilidad o el esfuerzo, y a culpar de las fallas a factores externos como la mala suerte o a los colegas de trabajo improductivos. La gente también suele considerar la información ambigua como algo relativamente halagüeño, a aceptar la retroalimentación positiva y a rechazar la retroalimentación negativa. A esto se le conoce con el nombre de **sesgo al servicio del yo**.¹²

Los hallazgos sobre las diferencias culturales de la percepción son contradictorios, pero la mayoría sugiere que existen diferencias entre las culturas en cuanto a las atribuciones que hacen las personas.¹³ Según un estudio, cuando las cosas salen mal, los gerentes asiáticos acostumbran culpar a las instituciones o a la organización en su conjunto, mientras que los occidentales creen que se debería culpar o elogiar a los gerentes.¹⁴ Quizá esto explique por qué los periódicos estadounidenses suelen informar los nombres de los ejecutivos cuando las empresas fallan, en tanto que los medios asiáticos informan los fracasos de las empresas en su conjunto. La tendencia a hacer atribuciones grupales también explica por qué los individuos de culturas asiáticas, las cuales tienen una orientación más colectivista, se forman estereotipos basados en grupos.¹⁵

El sesgo al servicio del yo es menos común en culturas asiáticas del este, aunque la evidencia sugiere que aún opera en ellas.¹⁶ Estudios indican que los gerentes chinos evalúan la culpabilidad por los errores utilizando los mismos indicadores de distinción, consenso y consistencia que usan los gerentes occidentales.¹⁷ Además, también se enfadan y castigan a quienes consideran responsables por el fracaso, que es una reacción descrita en muchos estudios acerca de gerentes occidentales. Es probable que los gerentes asiáticos busquen mayores evidencias para concluir que se debería culpar a alguien más.

El concepto de teoría de atribución permite una mayor comprensión de la percepción de la gente al ayudar a identificar porque se sacan ciertas conclusiones a partir del comportamiento de las personas. Una vez que se introdujo el tema de la percepción personal, ahora se describirán los atajos comunes que utilizan los seres humanos para simplificar la manera como procesan el comportamiento de los demás.

Objetivos de carrera

¿Y qué si llego unos minutos tarde al trabajo?

A menudo llego tarde al trabajo; siempre surge algo de último momento. ¡Y mi jefe reacciona tan mal! Me ha amenazado con instalar un reloj checador y eso es muy insultante. ¡Trabajo en administración, soy un profesional, recibo un salario y cumplo con el trabajo! Por favor, dígame qué hago para hacer que entre en razón.

— René

Estimado René:

Es evidente que este tema es muy frustrante para usted, y nos gustaría ayudarle a eliminar esa insatisfacción. Empecemos por analizar por qué usted y su jefe piensan de forma diferente al respecto. Ciertamente ambos perciben la situación de manera distinta: él considera tu impuntualidad como una transgresión, mientras que usted la observa como algo natural. En muchos otros puestos de trabajo no se espera, ni se requiere ni se valora la puntualidad estricta de los trabajadores. Quizá su jefe esté tratando de resaltar el valor que asigna a la puntualidad; o quizá considera que su impuntualidad es un comportamiento poco ético que roba a la organización parte del valioso tiempo laboral.

Según Ann Tenbrunsel, directora del Institute for Ethical Business Worldwide, la forma en la cual consideramos nuestras decisiones cambia la percepción que tenemos de nuestros comportamientos. Usted considera su impuntualidad como

algo que simplemente ocurre, y no como parte de un proceso de decisión. ¿Qué pasaría si usted percibiera su impuntualidad como una decisión ética cotidiana? La organización donde trabaja tiene una hora de entrada, la cual usted accedió a respetar como condición de su empleo, de manera que el hecho de llegar tarde es una desviación de la norma. Hay medidas que usted puede tomar temprano por la mañana para controlar su hora de llegada. Por lo tanto, de acuerdo con este modelo, su comportamiento es poco ético.

Su situación no es poco común. Todos tenemos puntos ciegos de moralidad, o situaciones con consecuencias éticas que no somos capaces de ver. Asimismo, como dijimos antes, a otras organizaciones no les importa la hora de llegada de sus empleados, por lo que no siempre se trata de una situación ética. No obstante, en los casos en que la ética entra en juego, las investigaciones indican que el castigo no funciona. La estrategia de replantear las decisiones para apreciar las implicaciones éticas funciona mejor. Pruebe hacer lo siguiente para comprender mejor la situación:

- *Investigue cuáles son los motivos de sus decisiones durante su rutina matutina.* ¿Puede determinar en qué momentos tomar decisiones?
- *Considere sus acciones pasadas.* Cuando piensa en las decisiones que toma temprano en la mañana, ¿tiende a justificar sus retrasos? Las justifica-

ciones indican que nuestras decisiones podrían ser dudosas.

- *Tome en cuenta los hechos.* ¿De qué manera las razones de sus retrasos anteriores reflejan las actitudes que subyacen inconscientemente a sus actos?

Si es capaz de distinguir el aspecto ético de su impuntualidad cotidiana, podrá hacer algo para cumplir con las expectativas. Piense un poco acerca de la ética de sus decisiones matutinas cuando acabe de despertar, y aumentará las probabilidades de que llegue a tiempo.

Fuentes: C. Moore and A. E. Tenbrunsel, "Just Think About It? Cognitive Complexity and Moral Choice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 123, núm. 2 (2014): 138-49; A. Tenbrunsel, *Ethical Systems*, www.ethicalsystems.org/content/annitenbrunsel, consultado el 7 de mayo de 2015; revisión y podcast de *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It*, 4 de mayo de 2015, <http://press.princeton.edu/titles/9390.html>, consultado el 7 de mayo de 2015.

Las opiniones aquí expresadas corresponden únicamente a los gerentes y a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de sus organizaciones. Los autores o gerentes no son responsables de cualquier error u omisión, ni de los resultados obtenidos por el uso de esta información. En ningún caso los autores o gerentes, o sus sociedades o corporaciones relacionadas serán responsables por cualquier decisión o acción tomada respecto de las opiniones aquí expresadas.

Atajos comunes al juzgar a otros

Los atajos que se utilizan al juzgar a los demás a menudo permiten hacer percepciones exactas con rapidez y brindan datos valiosos para hacer pronósticos. Sin embargo, a veces pueden ocasionar distorsiones significativas.

Percepción selectiva Cualquier característica que haga destacar a una persona, un objeto o un evento aumentará la probabilidad de que sea percibido. ¿Por qué? Porque es imposible que los seres humanos asimilen todo lo que ven; únicamente es posible percibir ciertos estímulos. Esta tendencia explica por qué es más probable que note automóviles parecidos al suyo, o que un jefe sancione a algunas personas pero no a otras por la misma acción. Como no es posible que observemos todo lo que ocurre alrededor de nosotros, adoptamos la **percepción selectiva**. Sin embargo, esta selección no es aleatoria: elegimos los estímulos según nuestros intereses, antecedentes, experiencia y actitudes. Debido a que vemos lo que queremos ver, es posible que lleguemos a conclusiones equivocadas a partir de una situación ambigua.

percepción selectiva Tendencia a interpretar de manera selectiva lo que se observa con base en los propios intereses, antecedentes, experiencia y actitudes.

Efecto de halo Cuando se traza una impresión general acerca de un individuo con base en una sola característica, como inteligencia, sociabilidad o apariencia, entra

efecto de halo Tendencia a formarse una impresión general acerca de un individuo con base en una sola característica.

efecto de contraste Evaluación de las características de una persona que se ven afectadas por las comparaciones con otros individuos a quienes se encontró recientemente, y que obtienen puntuaciones mayores o menores en esas mismas características.

estereotipo Juzgar a alguien basándose en la percepción que se tiene del grupo al que pertenece.

en operación el **efecto de halo**, el cual es fácil de demostrar.¹⁸ Si usted supiera que alguien es, por ejemplo, sociable, ¿qué otra cosa inferiría? ¿No diría que la persona es introvertida, cierto? Quizá supondría que es ruidosa, alegre o ingeniosa, cuando en realidad la sociabilidad no incluye esos otros atributos. Los gerentes necesitan ser cuidadosos para no sacar conclusiones a partir de señales pequeñas.

Efectos de contraste Existe un antiguo adagio entre los comediantes: “Nunca realices una actuación con niños o animales” ¿Por qué? La creencia común es que el público ama tanto a los niños y a los animales que el actor les parecerá malo. Este ejemplo demuestra la forma como el **efecto de contraste** suele distorsionar las percepciones. No evaluamos a alguien en forma aislada. Nuestra reacción hacia una persona se verá influida por aquellas con quienes nos hayamos encontrado recientemente.

Por ejemplo, en una serie de entrevistas laborales, un candidato quizá reciba una evaluación más favorable si lo precede un solicitante poco calificado, o una menos favorable si antes pasaron candidatos muy talentosos. Por lo tanto, los entrevistadores suelen distorsionar la imagen de cualquier candidato como resultado del turno que ocupe en el programa de entrevistas.

Estereotipos Cuando juzgamos a alguien basándonos en nuestra percepción del grupo al que pertenece, usamos **estereotipos**.¹⁹

Para manejar el inmenso número de estímulos de nuestro mundo complejo utilizamos estereotipos o atajos llamados *heurística*, los cuales nos permiten tomar decisiones con rapidez. Por ejemplo, tiene sentido suponer que Alison de finanzas podrá ayudarlo a resolver un problema de pronósticos. Desde luego, el problema surge cuando se generaliza en forma incorrecta o excesiva. Los estereotipos llegan a estar tan enraizados y a ser tan poderosos que influyen en decisiones que son de vida o muerte. Un estudio, donde se controlaron una amplia gama de factores (como circunstancias agravantes o mitigantes), reveló que el grado con que los defensores de individuos de raza negra en juicios por homicidio tenían estereotipos sobre éstos, en esencia, duplicaba la posibilidad de que recibieran una sentencia de muerte si resultaban culpables.²⁰ Otro estudio encontró que los estudiantes asignaban mayores puntuaciones en el potencial de liderazgo y el liderazgo eficaz a individuos caucásicos que a miembros

El enfermero Li Hongfei, empleado del Hospital Popular núm. 4 de Shenyang, China, es víctima de un estereotipo negativo debido a su género. Como Li, los enfermeros varones de muchos países reportan que los estereotipos de género suponen erróneamente que la enfermería es una profesión exclusiva de las mujeres, ya que los hombres carecen de la paciencia, la empatía y la compasión necesarias para tener éxito en esta profesión.

Fuente: Zhang Wenkui Xinhua News Agency/Newscom



de minorías, lo cual sustenta el estereotipo de que los sujetos caucásicos son mejores líderes.²¹

Uno de los problemas de los estereotipos es que son generalizaciones muy difundidas, a pesar del hecho de que quizá no contengan ni un ápice de verdad cuando se aplican a una persona o una situación específica. Por ende, tenemos que vigilarnos en forma constante para estar seguros de que no aplicamos un estereotipo injusto o equivocado al hacer nuestras evaluaciones y tomar decisiones. Los estereotipos son un ejemplo del adagio que reza “cuanto más útil, mayor será el peligro por un mal uso”.

Ahora es evidente que nuestras percepciones, muchas de las cuales son casi instantáneas y sin una deliberación consciente, matizan nuestros puntos de vista. En ocasiones tienen muy poco efecto sobre los demás, aunque lo más común es que nuestras percepciones tengan una gran influencia sobre nuestras decisiones. El primer paso para incrementar la eficacia en la toma de decisiones organizacional consiste en entender el proceso de percepción a un nivel individualizado, tema que se analiza a continuación.

Aplicaciones específicas de los atajos en las organizaciones

En las organizaciones, las personas siempre están juzgándose entre sí. Los gerentes deben calificar el desempeño de sus subalternos. Los trabajadores evalúan el esfuerzo de sus colegas. Cuando una persona nueva entra a un equipo de trabajo, de inmediato los demás miembros “la miden”. En muchos casos, estos juicios tienen consecuencias importantes para la organización. A continuación estudiaremos brevemente algunas de las aplicaciones más evidentes.

Entrevista laboral Pocos candidatos son contratados sin una entrevista. Sin embargo, los entrevistadores hacen juicios que con frecuencia resultan erróneos²² y se forman impresiones anticipadas que se asimilan con mucha rapidez. Las investigaciones demuestran que formamos nuestras impresiones de los demás en décimas de segundo, con base en el primer vistazo.²³ La mayoría de las decisiones de los entrevistadores cambian muy poco después de los primeros cuatro o cinco minutos de la entrevista. Como resultado, la información que se genera al iniciar la entrevista tiene más peso que la que se obtiene después, y es probable que un “buen candidato” esté caracterizado más por la ausencia de rasgos desfavorables, que por la presencia de rasgos favorables. La intuición personal acerca de un candidato no es un elemento confiable para predecir el desempeño laboral, por lo que es necesario recopilar información de múltiples evaluadores independientes.²⁴

profecía autocumplida Situación donde una persona percibe en forma inexacta a otra y las expectativas que así se originan ocasionan que la segunda se comporte en formas consistentes con la percepción original.

Expectativas de desempeño Las personas tratarán de validar las percepciones que tienen de la realidad, aun cuando éstas sean erróneas.²⁵ La llamada **profecía autocumplida** y el *efecto Pigmalión* describen la forma en que el comportamiento de un individuo está determinado por las expectativas de las demás personas. Si una gerente espera grandes logros de su personal, probablemente éste no la defraudará. De manera similar, si ella espera un desempeño insuficiente, lo más probable es que se cumplan sus expectativas bajas. Las expectativas se vuelven realidad. Se ha descubierto que la profecía autocumplida afecta el desempeño de los estudiantes, de los soldados y hasta de los contadores.²⁶

Evaluaciones del desempeño En el capítulo 17 se analizarán las evaluaciones del desempeño con mayor detalle, pero es importante señalar que estas evaluaciones dependen mucho del proceso de percepción.²⁷ El futuro de un trabajador está muy relacionado con su evaluación, cuyos resultados más evidentes son los ascensos, los incrementos de salario y la continuidad en el puesto. Aunque la evaluación del desempeño puede ser objetiva (por ejemplo, a una vendedora se le evalúa de acuerdo con las ventas que genera en su territorio), la de muchos puestos de trabajo se efectúa en términos subjetivos. Las mediciones subjetivas, aunque necesarias, son problemáticas debido a que se ven afectadas por todos los errores que se han estudiado hasta el momento: percepción selectiva, efectos de contraste, efectos de halo, etcétera. ¡En ocasiones las puntuaciones del desempeño describen más al evaluador que al trabajador!

Todos los estereotipos son negativos

Esta afirmación es falsa. Existen estereotipos tanto positivos como negativos.

Una investigación realizada por estudiantes de la Princeton University reveló, por ejemplo, que incluso en la actualidad creemos que los alemanes son mejores trabajadores, que los italianos y los afroamericanos son más leales, que los judíos y los chinos son más inteligentes, y que los japoneses y los ingleses son más corteses. Lo que es sorprendente es que los estereotipos positivos no siempre sean positivos.

Es más probable que una persona “se atore” (no se pueda desempeñar) cuando se identifica con estereotipos positivos, ya que lo presionan para que manifieste un desempeño al nivel que marca el estereotipo. Por ejemplo, existe la creencia de que los hombres son más hábiles para las matemáticas que las mujeres. Un estudio demostró que si este estereotipo se activa antes de que un grupo de hombres resuelva un examen de matemáticas, su desempeño real disminuye. Otra investigación reveló que la creencia de que los hombres caucásicos son mejores para la ciencia y las matemáticas que las mujeres o que los miembros de grupos minoritarios, favorece que hombres caucásicos abandonen carreras en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas. Por último, un estudio utilizó el basquetbol para ilustrar la complejidad de los estereotipos. Los

investigadores mostraron evidencias a un grupo de estudiantes de licenciatura de que los individuos caucásicos son más hábiles para lanzar tiros libres, que los individuos de raza negra. A otro grupo se le proporcionaron evidencias de que las personas de color son mejores lanzadores que las caucásicas. A un tercer grupo no se le proporcionó información de estereotipos. Después, los estudiantes de los tres grupos lanzaron tiros libres mientras eran observados. Los individuos que cumplían con el estereotipo negativo tuvieron el peor desempeño (estudiantes de color a quienes se les dijo que los caucásicos eran mejores, y estudiantes caucásicos a quienes se les dijo que los individuos negros eran mejores). Sin embargo, el grupo con el estereotipo positivo (estudiantes de color a quienes se les dijo que las personas de raza negra eran mejores, y estudiantes caucásicos a quienes se les informó que las personas caucásicas eran mejores) tampoco tuvo un buen desempeño. El grupo que tuvo el mejor desempeño fue el que no recibió información alguna sobre los estereotipos.

El hecho de “atorarse” no es el único efecto adverso de los estereotipos positivos. Las investigaciones revelaron que cuando las mujeres o los individuos asiáticos-estadounidenses escuchaban estereotipos positivos acerca de ellos (“las mujeres son protectoras”, “los asiáticos son hábiles para las matemáticas”), se

sentían despersonalizados y reaccionaban de manera negativa ante los individuos que expresaban el estereotipo positivo. Otro estudio mostró que los estereotipos positivos acerca de los afroamericanos en realidad creaban estereotipos negativos, ya que cualquier estereotipo tiende a reforzar las diferencias entre los grupos, ya sean positivas o negativas.

Los estereotipos son comprensibles. Para funcionar, los seres humanos necesitan atajos. Sin embargo, este atajo es un arma de doble filo. Debido a que los estereotipos se aprenden socialmente, es necesario que nos cuidemos de no aceptarlos o difundirlos entre nuestros amigos y compañeros de trabajo.

Fuentes: A. C. Kay, M. V. Day, M. P. Zanna y A. D. Nussbaum, “The Insidious (and Ironic) Effects of Positive Stereotypes”, *Journal of Experimental Social Psychology* 49 (2013): 287-91; J. O. Sly y S. Cheryan, “When Compliments Fail to Flatter: American Individualism and Responses to Positive Stereotypes”, *Journal of Personality and Social Psychology* 104 (2013): 87-102; M. J. Tagler, “Choking under the Pressure of a Positive Stereotype: Gender Identification and Self-Consciousness Moderate Men’s Math Test Performance”, *Journal of Social Psychology* 152 (2012): 401-16; M. A. Beasley y M. J. J. Fischer, “Why They Leave: The Impact of Stereotype Threat on the Attrition of Women and Minorities from Science, Math and Engineering Majors”, *Social Psychology of Education* 15 (2012): 427-48; y A. Krendl, I. Gainsburg y N. Ambady, “The Effects of Stereotypes and Observer Pressure on Athletic Performance”, *Journal of Sport & Exercise Psychology* 34 (2012): 3-15.

El vínculo entre la percepción y la toma de decisiones individual

6-3 Explicar la relación entre la percepción y la toma de decisiones.

decisiones Elecciones hechas entre dos o más alternativas.

problema Discrepancia entre cierto estado actual de las cosas y algún estado deseado.

Los individuos toman **decisiones**, es decir, eligen entre dos o más alternativas. De manera ideal, la toma de decisiones debería ser un proceso objetivo. Sin embargo, la manera como los individuos toman decisiones y la calidad de sus elecciones está influida significativamente por sus percepciones. La toma de decisiones individual es un factor importante del comportamiento en todos los niveles de una organización.

La toma de decisiones ocurre como reacción ante un **problema**, es decir, cuando hay una discrepancia entre el estado actual de las cosas y algún estado deseable, por lo que se requiere considerar cursos de acción alternativos. Por ejemplo, si usted depende de su automóvil para ir a trabajar y éste se descompone, tiene un problema que requiere que tome una decisión.²⁸ Por desgracia, la mayoría de los problemas no vienen con un gran letrado que diga “problema”. Asimismo, lo que para alguien es un *problema* para

otro sería un *estado satisfactorio de las cosas*. Un gerente quizá vea la disminución de 2 por ciento en las ventas trimestrales de su división como un problema grave que requiere atención inmediata. En cambio, si su contraparte en otra división también tiene una baja de 2 por ciento en las ventas, quizá lo considere algo aceptable. Lo anterior significa que la existencia de un problema y la necesidad de tomar una decisión es un asunto de percepción.

Cualquier decisión requiere la interpretación y evaluación de información. Es común que los datos se reciban de diversas fuentes y que sea necesario seleccionarlos, procesarlos e interpretarlos. ¿Cuáles datos son relevantes para la decisión y cuáles no? Serán las percepciones de quien tome la decisión la respuesta a esta pregunta. También se deben desarrollar alternativas y evaluar sus ventajas y desventajas. Una vez más, el proceso de percepción afectará la elección final. Por último, el individuo debe considerar cómo su percepción de la situación afecta sus decisiones. Por ejemplo, ¿qué tan hábil es para decir que no? Las investigaciones indican que las personas perciben que decir que no es incómodo y, después de negarse, muchas se ven obligadas a decir que sí en las solicitudes posteriores. De hecho, la gente se siente tan incómoda al decir que no, que podrían acceder a realizar actos sin ética. Cuando un grupo de estudiantes pidió a 108 extraños que escribieran la palabra “salmuera” en los libros de una biblioteca, ¡la mitad de ellos lo hizo!²⁹

6-4 Comparar el modelo racional de la toma de decisiones con la racionalidad limitada y la intuición.

La toma de decisiones en las organizaciones

Las escuelas de administración enseñan a sus alumnos a seguir modelos racionales de toma de decisiones. Aun cuando estos modelos tienen un mérito considerable, no siempre describen la manera real en que la gente toma decisiones. El comportamiento organizacional busca mejorar la forma en que se toman decisiones en las compañías al entender los errores que cometen las personas, además de los errores de percepción que acabamos de estudiar. A continuación se describen algunos constructos de la toma de decisiones y, después, se analizan algunos de los errores más comunes.

El modelo racional, la racionalidad limitada y la intuición

Por lo general, en el CO existen constructos aceptados para la toma de decisiones, que las personas utilizan para llegar a resoluciones: la toma de decisiones racional, la racionalidad limitada y la intuición. Aunque sus procesos tienen sentido, es probable que no conduzcan a las decisiones más precisas (o a las mejores). Y más importante, en una situación dada, hay momentos en que una estrategia puede conducir a un mejor resultado que otra.

racional Hacer elecciones consistentes que maximicen el valor dentro de restricciones específicas.

modelo racional de toma de decisiones El que describe la manera como deberían comportarse los individuos para maximizar un resultado dado.

Toma de decisiones racional Con frecuencia pensamos que quien mejor toma decisiones es alguien **racional** y que hace elecciones consistentes que maximizan el valor dentro de restricciones específicas.³⁰ Estas elecciones siguen un **modelo racional de toma de decisiones** de seis pasos³¹ (vea la figura 6-3).

El modelo racional de toma de decisiones supone que la persona que tomará la decisión dispone de información completa, es capaz de identificar todas las opciones relevantes sin sesgos y elige la opción con la mayor utilidad.³² Sin embargo, en el mundo

Figura 6-3

Pasos del modelo racional de toma de decisiones

1. Definir el problema.
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Asignar pesos a los criterios.
4. Desarrollar las alternativas.
5. Evaluar las alternativas.
6. Seleccionar la mejor alternativa.

El presidente de Nintendo Satoru Iwata (derecha) y el presidente de DeNA Isao Moriyasu operaron en los límites de la racionalidad limitada al decidir que formarían una alianza para desarrollar y operar nuevas aplicaciones de juegos para dispositivos móviles. La alianza lleva los juegos y los personajes de Nintendo al mercado de los usuarios de dispositivos móviles y fortalece el negocio de juegos móviles de DeNA.

Fuente: Akio Kon/Bloomberg/Getty Images



real la mayoría de las decisiones no siguen el modelo racional. Las personas por lo general se sienten contentas al encontrar una solución aceptable o sensata a un problema aunque no sea óptima. Las elecciones tienden a estar limitadas por la vecindad entre el síntoma del problema y la alternativa disponible. Como señala un experto en toma de decisiones: “La mayoría de las decisiones significativas se toman según el criterio, y no usando un modelo definido y prescrito”.³³ Es más, los individuos no se dan cuenta de que toman decisiones que no son óptimas.³⁴

Racionalidad limitada A menudo no utilizamos el modelo racional de toma de decisiones por un motivo: nuestra capacidad limitada para procesar información hace imposible que asimilemos toda la información que se necesitaría para tomar decisiones óptimas, incluso si esa información está disponible.³⁵ Asimismo, muchos problemas no tienen una solución óptima porque es demasiado complicado aplicar el modelo racional de la toma de decisiones, y la gente *sacrifica*, es decir, busca soluciones que sean tanto satisfactorias como suficientes. Los seres humanos tienden a reducir los problemas complejos a un nivel comprensible.

Debido a que la mente humana no es capaz de formular y resolver problemas complejos con total racionalidad, los individuos operan dentro de los confines de una **racionalidad limitada**; construyen modelos sencillos que extraen las características esenciales de los problemas, sin llegar a incluir toda su complejidad. De esa manera, se comportan racionalmente dentro de los límites de un modelo sencillo.

¿Cómo funciona para la persona común la racionalidad limitada? Una vez identificado un problema, comienza la búsqueda de criterios y alternativas, pero la lista aún está muy lejos de ser exhaustiva. La persona identifica las opciones más visibles y que, por lo general, representan criterios familiares y soluciones ya probadas como buenas. Luego se empiezan a revisar, pero concentrándose en aquellas que difieren sólo un poco de la elección que opera en ese momento, hasta identificar una que sea “suficientemente buena”: aquella que tenga un nivel de desempeño aceptable. Eso termina la búsqueda. Por lo tanto, la solución final representa una elección satisfactoria —la primera *aceptable* que se encuentra—, en vez de la óptima.

racionalidad limitada Proceso de toma de decisiones mediante la construcción de modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas, sin incluir toda su complejidad.

No siempre resulta inadecuado buscar una solución satisfactoria; a menudo un proceso más sencillo suele ser más útil que el tradicional modelo racional de la toma de decisiones.³⁶ Para utilizar el modelo racional, es necesario reunir una gran cantidad de información sobre todas las opciones, realizar las ponderaciones pertinentes y, luego, calcular los valores entre un gran número de criterios. Todos estos procesos pueden requerir de tiempo, energía y dinero. Asimismo, cuando se desconocen las preferencias y no se sabe cómo ponderar las opciones, es probable que el modelo racional completo no sea más preciso que la mejor conjetura. En ocasiones un proceso rápido y sencillo de solución de problemas sería la mejor alternativa.

toma de decisiones intuitiva

Proceso inconsciente creado por la experiencia depurada.

Intuición Quizá la **toma de decisiones intuitiva** sea la forma menos racional de tomar decisiones, ya que se trata de un proceso inconsciente creado por la experiencia depurada,³⁷ que no ocurre en el pensamiento consciente y se basa en asociaciones holísticas o vínculos entre elementos dispares de información. Asimismo, es rápida y tiene una *carga afectiva*, lo cual significa que por lo común involucra emociones.³⁸ Aunque la intuición no es racional, no necesariamente es errónea. Tampoco opera necesariamente en oposición al análisis racional, sino que más bien ambos se complementan entre sí.

¿La intuición ayuda a tomar decisiones efectivas? Los investigadores tienen opiniones divididas, pero la mayoría de los expertos se muestran escépticos, en parte debido a que es difícil medir y analizar la intuición. Quizás el mejor consejo de un experto sea el siguiente: “La intuición puede ser una manera muy útil para plantear una hipótesis, pero como ‘evidencia’ es inaceptable”. Está bien utilizar las corazonadas derivadas de la propia experiencia para hacer especulaciones, pero es necesario asegurarse siempre de poner a prueba estas corazonadas con datos objetivos, y un análisis racional y desapasionado.³⁹

Como se observa, cuanto más uso se haga de procesos objetivos para la toma de decisiones, mayores serán las probabilidades de lograr corregir algunos de los problemas derivados de los procesos perceptuales. Así como existen sesgos y errores en el proceso de percepción, es razonable suponer que la toma de decisiones también tiene sesgos y errores identificables, los cuales se estudiarán en la siguiente sección.

Sesgos y errores comunes en la toma de decisiones

Quienes toman decisiones aplican la racionalidad limitada, pero muchas evidencias indican que también tienen sesgos y errores sistemáticos que introducen en sus juicios.⁴⁰ Para minimizar el esfuerzo y evitar intercambios difíciles, la gente tiende a basarse de-

La intuición tiene un papel importante en las decisiones de compra de inversiones de Warren Buffett, presidente y director general de Berkshire Hathaway. Buffett primero explora las alternativas de inversión utilizando su intuición como guía para seleccionar a una empresa que considere interesante y que comprenda, antes de empezar a analizar a la compañía, su industria y su valor.

Fuente: Xinhua/Alamy



Figura 6-4

Pasos del modelo racional de toma de decisiones

Concéntrate en las metas. Sin metas no es posible ser racional, no se sabe qué información se requiere ni cuál información es relevante e irrelevante, es difícil elegir entre diferentes alternativas y hay mayores probabilidades de arrepentirse por las decisiones tomadas. Las metas claras facilitan la toma de decisiones y ayudan eliminar opciones que sean inconsistentes con los propios intereses.

Busque información que desafíe sus creencias. Uno de los medios más eficaces para contrarrestar el exceso de confianza, así como los sesgos de confirmación y retrospectivo, consiste en buscar activamente información que contradiga las propias creencias y suposiciones. Cuando consideramos abiertamente diversas formas en las cuales podríamos equivocarnos, desafiamos nuestras tendencias a pensar que somos más inteligentes de lo que en realidad somos.

No intente dar significado a eventos azarosos. Las mentes educadas han sido entrenadas para buscar relaciones de causa y efecto. Cuando algo sucede, queremos saber por qué, y cuando no podemos encontrar los motivos, a menudo los inventamos. Es necesario aceptar que existen eventos en la vida que están fuera de nuestro control. Pregúntese si ciertos patrones pueden explicarse o si se trata de meras coincidencias. Evite dar significados a las coincidencias.

Incrementa sus opciones. No importa cuántas opciones haya detectado, su decisión final no será mejor que la mejor opción que haya elegido. Es preferible incrementar las alternativas y utilizar la creatividad para desarrollar una amplia gama de opciones. Cuanto más alternativas pueda generar, y más diversas sean éstas, mayores serán sus posibilidades de encontrar una muy buena opción.

Fuente: S. P. Robbins, *Decide & Conquer: Making Winning Decisions and Taking Control of Your Life* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall, 2004), pp. 164-68.

masiado en sus experiencias, impulsos, sentimientos viscerales y reglas prácticas convenientes. Los atajos pueden distorsionar la racionalidad. A continuación se describen las distorsiones más comunes a la toma de decisiones. En la figura 6-4 se presentan algunas sugerencias para evitar cometer estos sesgos y errores.

Sesgo por exceso de confianza Las personas tienden a manifestar un exceso de confianza acerca de sus habilidades y de las de los demás; asimismo, por lo general no están conscientes de este sesgo.⁴¹ Por ejemplo, cuando las personas dicen que tienen una confianza de 90 por ciento sobre el rango que puede tener cierto número, sus rangos estimados contienen la respuesta correcta tan sólo 50 por ciento de las veces, y los expertos no son más precisos que los novatos para establecer intervalos de confianza.⁴²

Los individuos con las capacidades intelectuales e interpersonales *más débiles* son más proclives a mostrar un exceso de confianza en su desempeño y en sus habilidades.⁴³ También existe una relación negativa entre el optimismo de los empresarios y el desempeño de sus nuevas organizaciones: cuanto más optimistas sean, menor será su éxito.⁴⁴ La tendencia a confiar demasiado en sus ideas evita que planeen cómo evitarán los problemas que podrían surgir.

El exceso de confianza de los inversionistas funciona de diversas maneras.⁴⁵ El profesor de finanzas Terrance Odean afirma que “la gente cree saber más de lo que en realidad sabe, y eso le cuesta dinero”. Los inversionistas, sobre todo los novatos, no únicamente sobrestiman sus propias habilidades al procesar información, sino también la calidad de la información con la que trabajan. La mayoría de los inversionistas tendrá el mismo éxito, o sólo un poco mejor, que el mercado.

sesgo por anclaje Tendencia a apegarse a la información inicial, la cual después no se puede ajustar en forma adecuada con la información posterior.

Sesgo por anclaje El **sesgo por anclaje** es la tendencia a apegarse a la información inicial y a no ajustarse adecuadamente a la información posterior.⁴⁶ Como se señaló antes en el capítulo respecto de las entrevistas de empleo, parece que nuestra mente hace un énfasis exagerado en la primera información que recibe. Las anclas son muy utilizadas por ciertos profesionales para quienes las habilidades de persuasión son importantes: publicidad, administración, política, bienes raíces y derecho.

Cada vez que tiene lugar una negociación también ocurre el anclaje. Cuando un empleador potencial le pregunta cuánto ganaba en su trabajo anterior, es común que su respuesta funcione como anclaje de la oferta que le hará. (Recuerde esto cuando negocie su salario; establezca un ancla elevada, pero realista). Cuanto más precisa sea su ancla, menor será el ajuste. Algunas investigaciones sugieren que los individuos piensan en hacer un ajuste después de que se establece un ancla como el redondeo de una cifra. Si usted sugiere un salario meta de \$55,000, su jefe considerará que entre \$50,000 y \$60,000 es un intervalo de negociación razonable, pero si menciona \$55,650, es más probable que su jefe considere el intervalo entre \$55,000 y \$56,000.⁴⁷

sesgo por confirmación Tendencia a buscar información que reafirme las selecciones del pasado y a eliminar aquella que contradiga los juicios realizados.

Sesgo por confirmación El proceso racional de toma de decisiones supone que recabamos la información en forma objetiva, pero no es así. La reunimos *de manera selectiva*. El **sesgo por confirmación** representa un caso específico de percepción selectiva. Buscamos la información que reafirma nuestras elecciones del pasado y eliminamos aquella que contradice nuestros juicios.⁴⁸ También tendemos a aceptar información nominal que confirma nuestros puntos de vista preconcebidos, en tanto que criticamos aquella que los desafía o somos escépticos ante ésta. Incluso solemos buscar fuentes que nos digan lo que queremos escuchar, y tendemos a asignar demasiado peso a la información que nos apoya y muy poco a la contradictoria. Por fortuna, quienes consideran que existe una fuerte necesidad de ser precisos en la toma de una decisión son menos proclives al sesgo por confirmación.

sesgo por disponibilidad Tendencia a que las personas basen sus juicios en la información que se obtiene con facilidad.

Sesgo por disponibilidad Son mucho más las personas que tienen miedo de volar que aquellas que tienen miedo de conducir un automóvil. No obstante, si volar en un avión comercial fuera tan peligroso como conducir, cada semana tendrían que estrellarse dos aeronaves 747 llenas a su máxima capacidad y dejar a todos sus pasajeros muertos, para igualar el riesgo de perecer en un accidente automovilístico. Pero los medios dan mucho mayor cobertura a los accidentes aéreos, por lo que tendemos a sobrestimar el riesgo de volar y a subestimar el de conducir un automóvil.

El **sesgo por disponibilidad** es la tendencia de basar nuestros juicios en la información de la que disponemos con facilidad. La combinación de información disponible y de la experiencia directa previa con información similar tiene un impacto especialmente poderoso en la toma de decisiones. Asimismo, los eventos que evocan emociones, sobre todo si son vívidos o han ocurrido hace poco tiempo, tienden a estar más presentes en nuestra memoria, y esto hace que sobrestimemos la probabilidad de eventos muy poco frecuentes, como estar involucrado en un accidente de aviación, sufrir complicaciones por un tratamiento médico o ser despedido.⁴⁹ El sesgo por disponibilidad también explica por qué los gerentes, cuando hacen evaluaciones de desempeño, tienden a dar más peso a las conductas recientes de un empleado que a las de hace 6 o 9 meses.⁵⁰

aumento del compromiso Incremento del compromiso con una decisión anterior a pesar de la información negativa.

Aumento del compromiso Otra distorsión que se inmiscuye en las decisiones es la tendencia a incrementar el compromiso por causas cada vez menos racionales.⁵¹ El **aumento del compromiso** se refiere a sostener una decisión aun cuando haya evidencias claras de que está equivocada. Por ejemplo, considere a un amigo que lleva varios años saliendo con una chica. Aunque él admite que la situación no va muy bien, asegura que se va a casar con ella. Su justificación es que ya “ha invertido demasiado en la relación”.

¿Cuándo es más probable la ocurrencia del aumento del compromiso? Las evidencias indican que sucede cuando los individuos se consideran responsables de los resultados. El miedo al fracaso personal sesga incluso la manera como las personas buscan y evalúan la información, de manera que únicamente eligen aquella que respalda su compromiso. Al parecer no importa si eligieron el curso de acción malogrado o si les fue asignado —se sienten responsables y en cualquier caso aumentan su compromiso. Asimismo, el hecho de compartir la autoridad de la decisión (como ocurre cuando otros revisan la decisión que alguien tomó) puede provocar un mayor aumento.⁵²

Por lo general, las personas consideran que el aumento del compromiso es infundado. Sin embargo, la persistencia ante el fracaso es responsable de muchas de las grandes proezas de la historia, como la construcción de las Pirámides de Egipto, la gran muralla China, el canal de Panamá y el edificio Empire State, entre otras.

Las investigaciones sugieren que un enfoque equilibrado incluye la evaluación frecuente de los costos y determinar si el siguiente paso vale los costos anticipados.⁵³ Por lo tanto, lo que se debe combatir es la tendencia a aumentar el compromiso *de manera automática*.

error de aleatoriedad Tendencia de la gente a creer que puede pronosticar el resultado de los eventos aleatorios.

Error de aleatoriedad A la mayoría de nosotros nos gusta creer que tenemos cierto control sobre nuestro mundo y nuestro destino. A la tendencia a creer que es posible predecir el resultado de sucesos aleatorios se le conoce como **error de aleatoriedad**.

La toma de decisiones se ve socavada cuando tratamos de asignar un significado a eventos aleatorios, sobre todo cuando convertimos los patrones imaginarios en supersticiones.⁵⁴ Éstas pueden ser totalmente artificiales (“nunca tomo decisiones importantes en viernes 13”) o haber evolucionado a partir de cierto patrón de conducta previo que se reforzó (es frecuente que Tiger Woods utilice una playera roja durante la final de un torneo de golf, porque con playeras de ese color ganó muchas competencias juveniles). El comportamiento supersticioso puede ser muy desgastante cuando afecta los juicios cotidianos o sesga decisiones importantes.

aversión al riesgo Tendencia a preferir la ganancia garantizada de una cantidad moderada, en vez de un resultado más riesgoso, incluso si este último tuviera un mayor beneficio.

Aversión al riesgo Matemáticamente podemos comprobar que lanzar una moneda con probabilidad de 50-50 de ganar \$100 vale la certeza de obtener \$50. Después de todo, el valor esperado del jugador durante cierto número de ensayos es de \$50. Sin embargo, casi cualquier persona, con excepción de los grandes jugadores, preferiría apostar por lo seguro que tomar el riesgo.⁵⁵ Para muchos individuos, incluso el lanzamiento de una moneda para ganar \$200 no superaría la garantía de obtener \$50, ¡aun cuando la apuesta tiene un valor matemático de hasta el doble! La tendencia a preferir algo seguro en vez de arriesgarse se conoce como **aversión al riesgo**.

La aversión al riesgo tiene implicaciones importantes. Por ejemplo, para compensar los riesgos inherentes de un salario basado en comisiones, las compañías pagan a estos trabajadores bastante más dinero que aquellos que reciben un salario fijo. En segundo lugar, los empleados que tienen aversión al riesgo prefieren apegarse a la forma establecida de realizar su trabajo, en vez de arriesgarse a utilizar métodos innovadores. El hecho de apegarse a una estrategia que ha funcionado en el pasado disminuye el riesgo, pero a largo plazo conduce al estancamiento. En tercer lugar, los individuos ambiciosos que pueden perder su poder (la mayoría de los gerentes) parecen evitar especialmente el riesgo, ya que quizá no quieren perder en una apuesta todo lo que les ha costado tanto esfuerzo obtener.⁵⁶ Los directores generales que corren el riesgo de ser despedidos también muestran una especial aversión al riesgo, aun cuando una estrategia de inversión más arriesgada quizá beneficiaría a su organización.⁵⁷

En ocasiones, la preferencia por el riesgo se invierte: los individuos prefieren arriesgarse cuando tratan de evitar un resultado negativo.⁵⁸ De esta manera, se arriesgarán a perder una gran cantidad de dinero en un juicio, antes que llegar a un acuerdo fuera de tribunales. Las circunstancias estresantes pueden fortalecer la preferencia por el riesgo. En situaciones de estrés, hay mayores probabilidades de que los individuos se comporten de forma arriesgada para evitar resultados negativos, y que muestren aversión al riesgo por buscar resultados positivos.⁵⁹

sesgo retrospectivo Tendencia por la que creemos en forma equivocada que habríamos pronosticado correctamente el resultado de un evento, una vez que éste se conoce realmente.

Sesgo retrospectivo El **sesgo retrospectivo** es la tendencia a creer, en forma equivocada, que hemos pronosticado correctamente el resultado de un evento, una vez que éste se conoce.⁶⁰ Cuando tenemos retroalimentación exacta sobre el resultado, encontramos muy agradable concluir que éste era muy evidente.

Por ejemplo, la industria inicial de renta de videos, que ofrecía películas en tiendas físicas, se desplomó cuando las tiendas de distribución en línea dominaron el mercado.⁶¹ Algunos sugieren que si las compañías de renta de videos como Blockbuster hubieran apalancado su marca para ofrecer transmisión continua de video en línea y kioscos, quizá habrían evitado el fracaso. Aunque quizá parezca obvio actualmente (y nos haga creer que podríamos haberlo pronosticado), muchos expertos no lograron ver con antelación las tendencias de la industria. Aunque las críticas de quienes toman las decisiones podrían tener algún mérito, como escribió Malcolm Gladwell, autor de *Blink* y *The Tipping Point*, “lo que es evidente en retrospectiva, rara vez queda claro antes de que ocurra”.⁶²

Todos somos susceptibles a sesgos como el retrospectivo, ¿pero tenemos el mismo grado de susceptibilidad? Probablemente no. Las diferencias individuales juegan un papel importante en los procesos de toma de decisiones, en tanto que las organizaciones restringen el rango de las opciones que tenemos a nuestra disposición.

Influencias sobre la toma de decisiones: Diferencias individuales y restricciones organizacionales

6-5

Explicar la forma como las diferencias entre los individuos y las restricciones organizacionales afectan la toma de decisiones.

Ahora se estudiarán los factores que influyen en la manera como las personas deciden, y el grado en que son susceptibles de cometer errores y tener sesgos. Examinaremos las diferencias individuales y, después, las restricciones organizacionales.

Diferencias individuales

Como se señaló antes, en la práctica la toma de decisiones se caracteriza por la racionalidad limitada, los sesgos y los errores comunes, y el uso de la intuición. Además, hay diferencias individuales, como la personalidad, que crean desviaciones del modelo racional.

Personalidad Las investigaciones sugieren que la personalidad influye en las decisiones. Examinemos ahora la meticulosidad y la autoestima.

Algunas facetas específicas de la meticulosidad (especialmente la responsabilidad y la búsqueda del logro) pueden afectar el aumento del compromiso.⁶³ En primer lugar, la gente orientada al logro detesta fallar, por lo que aumentan su compromiso con la esperanza de evitar el fracaso. Sin embargo, las personas con sentido del deber están más inclinadas a hacer lo que consideran que es mejor para la organización, de manera que es menos probable que aumenten su compromiso. En segundo lugar, los individuos que buscan el logro parecen ser más susceptibles al sesgo retrospectivo, quizá porque tienen una necesidad mayor de justificar sus acciones.⁶⁴ Por desgracia, no existen evidencias de si las personas con sentido del deber son inmunes a este tipo de sesgo.

La autoestima, o la autopercepción general de ser lo suficientemente bueno, es un rasgo bastante estable. La gente que tiene autoestima alta está muy motivada a conservarla así y, para ello, utilizan el sesgo al servicio del yo. Es decir, atribuyen sus fallas a otros y se acreditan los éxitos alcanzados.⁶⁵

Género ¿Quiénes toman mejores decisiones, los hombres o las mujeres? Depende de la situación. Cuando se trata de una situación que no es estresante, la calidad de las decisiones que toman tanto hombres como mujeres es casi igual. Sin embargo, en situaciones estresantes parece que los hombres se vuelven más egocéntricos y toman decisiones más arriesgadas, en tanto que las mujeres se muestran más empáticas y mejoran su proceso de toma de decisiones.⁶⁶ Las investigaciones recientes sobre la reflexión profunda brindan mayor información sobre las diferencias de género en la toma de decisiones.⁶⁷ Las mujeres dedican más tiempo que los hombres a analizar el pasado, presente y futuro. Es más frecuente que estudien con detalle los problemas antes de tomar una decisión y vuelvan a reflexionar sobre ella después de haberla tomado. Es probable que esto haga que los problemas sean más difíciles de resolver, que haya mayor arrepentimiento por decisiones del pasado y que aumente la depresión. Las mujeres tienen el doble de probabilidades que los hombres de desarrollar una depresión,⁶⁸ pero aún no está claro por qué las mujeres reflexionan más que los hombres. Sin embargo, parece que las diferencias de género disminuyen con la edad. Las diferencias son más marcadas durante la adultez joven y menos notorias después de los 65 años de edad, época cuando hombres y mujeres presentan sus niveles de reflexión más bajos.⁶⁹

Habilidad mental Sabemos que las personas con mayores niveles de habilidad mental son capaces de procesar la información con mayor rapidez, de resolver los problemas con mayor precisión y de aprender de forma más rápida, de modo que se esperaría que también sean menos susceptibles a los errores de decisión comunes. Sin embargo, parece que la habilidad mental tan solo ayuda a la gente a evitar ciertos errores.⁷⁰ Los individuos inteligentes también tienen altas probabilidades de ser víctimas del anclaje, del exceso de confianza y del aumento de compromiso, quizá debido a que el simple hecho de ser inteligente no los alerta ante la posibilidad de ser demasiado confiados o defensivos a nivel emocional. Lo anterior no significa que la inteligencia no intervenga. Una vez advertidos sobre los errores en la toma de decisiones, los individuos más inteligentes aprenden rápidamente a evitarlos.

Diferencias culturales El modelo racional no toma en cuenta las diferencias culturales, así como tampoco lo hace la enorme cantidad de investigación del CO sobre la toma de decisiones, aun cuando, por ejemplo, los indonesios no necesariamente toman las decisiones de la misma forma que los australianos. Por consiguiente, es necesario reconocer que los antecedentes culturales de quien toma una decisión pueden influir de manera significativa en la selección de los problemas, la profundidad del análisis, la importancia asignada a la lógica y a la racionalidad, y el hecho de que las decisiones organizacionales las deba tomar un solo gerente de manera autocrática o de manera colectiva.⁷¹

Las culturas difieren en cuanto a su orientación en el tiempo, a la importancia que asignan a la racionalidad, a su creencia en las habilidades de la gente para resolver problemas y a su preferencia por la toma de decisiones colectiva. En primer lugar, las diferencias en la orientación en el tiempo sirven para entender, por ejemplo, por qué los gerentes de Egipto toman las decisiones a un ritmo mucho más lento y de manera más cuidadosa que sus contrapartes estadounidenses. En segundo lugar, mientras que la racionalidad es muy valorada en Norteamérica, no ocurre lo mismo en otras partes del mundo. Un gerente norteamericano podría tomar una decisión importante de manera intuitiva, sabiendo que es importante aparentar que procede de manera racional, ya que la racionalidad es muy valorada en Occidente. En lugares como Irán, donde la racionalidad no es tan fundamental como otros factores, no es necesario esforzarse tanto por parecer tan racional.

En tercer lugar, algunas culturas hacen hincapié en la solución de problemas, en tanto que otras se concentran en aceptar las situaciones tal como son. Estados Unidos cae en la primera categoría, mientras que Tailandia e Indonesia son ejemplos de la segunda. Como los gerentes que se dedican a la solución de problemas creen que pueden y deberían modificar las situaciones para su propio beneficio, es probable que los gerentes estadounidenses identifiquen un problema mucho tiempo antes que uno tailandés o indonesio. En cuarto lugar, los japoneses están mucho más orientados hacia la toma de decisiones grupal que los estadounidenses. Los japoneses valoran la conformidad y la cooperación, de manera que antes de que los directores generales nipones tomen una decisión importante, reúnen una gran cantidad de información, la cual utilizan para tomar decisiones consensuadas en grupo.

Nudging Todo aquél que haya visto un comercial conoce el *nudging* (“recibir un empujoncito”). Los comerciales constituyen uno de los intentos más directos de una organización por influir en la forma como las personas perciben un producto y deciden adquirirlo. El *nudging* también se ha utilizado exitosamente en el desarrollo de iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC), para cambiar las expectativas de los individuos respecto de las organizaciones.⁷² Los individuos tienen diferentes niveles de susceptibilidad a la sugestión, pero es necesario aclarar que todas las personas son susceptibles al *nudging* en cierto grado.

Los investigadores del CO se encuentran a la vanguardia en el estudio de la forma en la cual las organizaciones pueden influir en los individuos para que tomen mejores decisiones.⁷³ El *nudging* utiliza la psicología para superar nuestras tendencias negativas naturales. En las organizaciones, el *nudging* generalmente consiste en la colocación estratégica de hechos y recursos que sugieren sutilmente una mejor decisión. Por ejemplo, las compañías que inscriben automáticamente a sus empleados en planes de jubilación tienen una mayor participación que aquellas cuyos empleados eligen de entre muchas opciones, incluyendo no inscribirse en algún plan.⁷⁴

Restricciones organizacionales

Las organizaciones llegan a establecer restricciones para quienes toman decisiones, lo cual hace que se desvíen del modelo racional. Por ejemplo, los gerentes forman sus decisiones de modo que reflejen la evaluación del desempeño y el sistema de recompensas de su organización, que cumplan con sus regulaciones formales y que satisfagan las restricciones de tiempo a las que están sujetos. Las situaciones precedentes también suelen limitar las decisiones.

Sistemas de evaluación del desempeño Los gerentes están muy influidos por los criterios con los cuales se los evalúa. Si un gerente divisional cree que las plantas de manufactura bajo su responsabilidad operan mejor cuando él no escucha nada negativo, no debería sorprender que sus gerentes de planta dediquen una buena parte de su tiempo a asegurarse de que no reciba información negativa alguna.

Sistemas de recompensas El sistema de recompensas de una organización influye en quienes toman las decisiones, porque les sugiere cuáles son las elecciones preferibles en términos de beneficios personales. Si la organización premia la aversión al riesgo, es más probable que los gerentes tomen decisiones conservadoras. Por ejemplo, durante más de medio siglo (desde la década de 1930 y hasta mediados de la década de 1980), General Motors proporcionó de manera consistente ascensos y bonos a los gerentes que mantenían un perfil bajo y evitaban las controversias. Estos ejecutivos se volvieron muy adeptos a eludir los temas polémicos y a dejar que las decisiones controvertidas se tomaran en comités, lo cual terminó perjudicando a la organización con el paso del tiempo.

Regulaciones formales David, gerente de turno en un restaurante Taco Bell de San Antonio, Texas, describe así las restricciones que enfrenta en su puesto de trabajo: “Hay reglas y reglamentos casi para todas las decisiones que tomo, desde cómo hacer un burrito hasta la frecuencia con que se limpian los sanitarios. En mi trabajo no tengo mucha libertad de elección”. La situación de David no es única. Todas las organizaciones, excepto las más pequeñas, crean reglas y políticas para programar las decisiones y lograr que los individuos actúen en la forma esperada. Desde luego, para lograrlo limitan las alternativas de decisión.

La gerente Kely Guardado (al centro) prepara hamburguesas junto con los empleados en un restaurante Five Guys Burger and Fries. Las decisiones del personal de Five Guys son limitadas, ya que los trabajadores están obligados a seguir las reglas y los reglamentos para la preparación de los alimentos, las cuales cumplen con los altos estándares de calidad, seguridad y servicio de la empresa.

Fuente: Yuri Gripas/Reuters



Restricciones de tiempo impuestas por el sistema Casi todas las decisiones importantes tienen fechas límite explícitas. Un informe sobre el desarrollo de un nuevo producto, por ejemplo, tendría que estar listo el primer día del mes ante el comité ejecutivo que lo revisará. A menudo este tipo de condiciones hacen difícil, si no imposible, que los gerentes reúnan toda la información con la que quisieran contar antes de tomar la decisión final.

Antecedentes históricos Las decisiones no se toman en el vacío: tienen un contexto. De hecho, las decisiones individuales son puntos en una serie continua de decisiones. Las decisiones tomadas en el pasado son como fantasmas que acechan y limitan las decisiones actuales. Se sabe que el factor que más determina el monto de cualquier presupuesto anual es el presupuesto del año anterior. Las elecciones que se hagan en la actualidad son, en gran medida, el resultado de las que se han hecho en el curso de los años.

¿Qué hay de la ética en cuanto a la toma de decisiones?

6-6 Comparar los tres criterios de ética en las decisiones.

utilitarismo Sistema donde las decisiones se toman para brindar el mayor beneficio al número más grande de personas.



Los aspectos éticos deberían ser un criterio importante en la toma de decisiones de una organización. En esta sección se presentan tres formas diferentes de dar a las decisiones un marco de ética y, después, se aborda el importante tema de los efectos de mentir en la toma de decisiones.

Tres criterios éticos de decisión

El primer punto de referencia ético es el **utilitarismo**, según el cual las decisiones se toman tan sólo con base en sus *resultados*, con el objetivo ideal de brindar el mayor beneficio al mayor número de personas.⁷⁵ Esta visión tiende a dominar la toma de decisiones en los negocios y es consistente con metas como la eficiencia, la productividad y las utilidades elevadas. Es importante no olvidar que el utilitarismo no siempre es tan objetivo como parece. Un estudio reciente indicó que la ética del utilitarismo está influida por factores que desconocemos. A los participantes se les planteó un dilema moral: el peso de cinco personas curva el piso de un puente, por lo que es demasiado bajo para algunas vías del tren. Un tren está a punto de chocar contra el puente. La decisión consiste en dejar que las cinco personas mueran, o lanzar al hombre más pesado fuera del puente para salvar a cuatro personas. En Estados Unidos, Corea del Sur, Francia e Israel, 20 por ciento de los participantes eligieron lanzar al hombre del puente; en España el porcentaje fue del 18 por ciento y en Corea nadie eligió esa opción. Esto podría deberse a los valores culturales utilitarios; sin embargo, un pequeño cambio, que consistió en pedir a las personas que respondieran en un idioma extranjero que conocieran, provocó que un mayor número de individuos eligieran lanzar al hombre del puente: en un grupo, 33 por ciento lanzó al hombre, y en otro grupo lo hizo 44 por ciento.⁷⁶ Parece que la distancia emocional de responder en un idioma distinto a la lengua materna favoreció un punto de vista utilitario, y que incluso la perspectiva de aquello que los individuos consideran pragmático es modificable.

Otro criterio ético consiste en tomar decisiones que sean consistentes con las libertades y los privilegios fundamentales, como se establece en documentos como la Carta de Derechos de Estados Unidos. Hacer énfasis en los *derechos* para la toma de decisiones significa que se respetan y protegen aquellos que son básicos para los individuos, como el derecho a la privacidad, a la libre expresión y a un juicio justo. Este criterio protege a los **informantes**⁷⁷ cuando revelan a los medios de comunicación, o al gobierno, los actos inmorales de una organización sobre la base de su derecho a la libertad de expresión.

Un tercer criterio consiste en imponer y hacer cumplir las reglas de manera justa e imparcial, con la finalidad de garantizar la *justicia* y una distribución equitativa de los beneficios y los costos.⁷⁸ En ocasiones se utilizan perspectivas de justicia para justificar el pago del mismo salario para un puesto de trabajo determinado, sin importar las diferencias de desempeño, así como el uso de la antigüedad como el principal determinante en las decisiones de despidos.

Quienes toman las decisiones, especialmente en organizaciones sin fines de lucro, se sienten cómodos con el utilitarismo. Muchas acciones cuestionables, como los des-

informantes Individuos que reportan al exterior las prácticas carentes de ética que realiza su empleador.

pidos masivos, se justifican en nombre de lo “más conveniente” para la organización y los accionistas. No obstante, muchos críticos afirman que es necesario cambiar ese punto de vista. El interés público por los derechos individuales y la justicia social sugiere la necesidad de que los gerentes desarrollen estándares de ética basados en criterios que no sean utilitaristas. Esto plantea un desafío pues satisfacer los derechos individuales y la justicia social causa mucho más ambigüedad que los criterios utilitaristas, como la eficiencia y las utilidades. Sin embargo, mientras que en términos utilitaristas se justifican decisiones como subir los precios, vender productos con efectos nocivos sobre la salud del consumidor, cerrar plantas ineficientes, despedir a grandes números de trabajadores y reubicar la producción al extranjero para reducir los costos, éste ya no puede ser el único criterio con el que se juzgue cuáles decisiones son buenas.

Es aquí donde entra la responsabilidad social corporativa (RSC) para hacer un cambio positivo. Al considerar los ideales utilitarios, se observa que las organizaciones no están motivadas a responder de forma equitativa cuando únicamente buscan un resultado económico. Sin embargo, la presión pública que obliga a las organizaciones a comportarse de manera responsable ha planteado problemas de sustentabilidad que afectan los estados financieros: los consumidores deciden cada vez más comprar bienes y servicios a organizaciones que cuentan con iniciativas efectivas de RSC, los empleados con un alto desempeño se sienten atraídos por las organizaciones con RSC, los gobiernos ofrecen incentivos a las compañías por sus esfuerzos sustentables, etcétera. La RSC está empezando a tener un buen sentido comercial, al incluir la ética en los cálculos utilitarios.

Los investigadores ponen cada vez mayor atención a la **ética del comportamiento**, un área de estudio que analiza la manera en la cual las personas se comportan cuando se enfrentan a dilemas éticos. Los estudios indican que, mientras que los estándares éticos existen a nivel colectivo en sociedades y organizaciones, y a nivel individual en forma de ética personal, no siempre seguimos las normas éticas fomentadas por las organizaciones y, en ocasiones, transgredimos nuestros propios estándares. El comportamiento ético varía en gran medida de una situación a otra.

¿Qué se puede hacer para incrementar la toma de decisiones ética en las compañías? Primero, el sociólogo James Q. Wilson planteó la *teoría de las ventanas rotas* —la idea de que los ambientes urbanos desordenados y deteriorados facilitan la conducta criminal debido a que indican normas antisociales. Aunque polémica, la teoría se ajusta a las investigaciones sobre la ética del comportamiento, que indican que aspectos aparentemente superficiales del entorno (como la iluminación, las francas manifestaciones de riqueza y estatus, y la limpieza) suelen afectar la conducta ética en las organizaciones.⁷⁹ Los gerentes primero deben reconocer que el comportamiento ético podría verse afectados por señales; por ejemplo, si en todos lados se observan señales de estatus y riqueza, un empleado quizá percibiría que son más importantes que los estándares éticos. Segundo, los gerentes deberían fomentar la discusión acerca de temas morales, ya que serviría como un recordatorio de incrementar la toma de decisiones ética. Un estudio encontró que el simple hecho de pedir a los estudiantes de administración que pensarán en una situación ética tuvo efectos significativos, cuando tuvieron que tomar decisiones éticas posteriormente.⁸⁰ Por último, las personas deberían estar conscientes de sus propios “puntos ciegos” de moralidad, es decir, la tendencia a considerarse más morales de lo que en realidad son, y de considerar a los demás menos morales de lo que son. Un ambiente que alienta las discusiones abiertas y no penaliza a las personas por expresarse es fundamental para superar los puntos ciegos e incrementar una toma de decisiones con mayor ética.⁸¹

Las investigaciones acerca de la ética del comportamiento destacan la importancia de la cultura en una toma de decisiones ética. Existen pocos estándares globales para la toma de decisiones ética,⁸² como lo ilustra una comparación entre Asia y Occidente. Lo que es ético en una cultura podrían no serlo en otra. Por ejemplo, el soborno es más común en países como China, un canadiense que trabajara en China enfrentaría un dilema: ¿Tengo que pagar un soborno para garantizar un negocio, si ello se acepta en la cultura de ese país? Algunas compañías, como IBM, abordan este problema de manera explícita, pero muchas no lo hacen.

ética del comportamiento Análisis del verdadero comportamiento de las personas cuando se enfrentan a dilemas éticos.



Si las organizaciones no tienen sensibilidad para detectar las diferencias culturales que forman parte de la definición de la conducta ética, podrían favorecer un comportamiento carente de ética sin siquiera saberlo.

Mentir

¿Es usted mentiroso? A muchas personas no les gustaría que las consideraran mentirosas. Sin embargo, si mentiroso es solamente alguien que miente, todos somos mentirosos. Nos mentimos a nosotros mismos y mentimos a los demás. Mentimos de manera consciente e inconsciente; decimos grandes mentiras e ideamos engaños pequeños. Mentir es una de las principales actividades carentes de ética que podemos realizar diariamente, y esto quebranta todos los esfuerzos dirigidos a lograr una buena toma de decisiones.

La verdad es que una de las razones por las que mentimos es porque a los demás se les dificulta detectar las mentiras. En más de 200 estudios, los individuos identificaron correctamente a las personas que estaban mintiendo tan sólo 47 por ciento de las veces, menos de lo que dictaría el azar.⁸³ Y esto parece ser verdad sin importar el tipo de técnica de detección de mentiras que se utilice. Por ejemplo, una técnica que utilizan los oficiales de policía se basa en la teoría de que las personas dirigen la mirada hacia arriba y hacia la derecha cuando mienten. Por desgracia, los investigadores que pusieron a prueba esta técnica no lograron respaldar la teoría subyacente.⁸⁴

Otra técnica consiste en estudiar el lenguaje corporal del individuo, pero los investigadores encontraron que la probabilidad de detectar mentiras con base únicamente en el lenguaje corporal era menor a los resultados que se obtenían al azar. La psicóloga Maria Hartwig señaló lo siguiente: “La idea, basada en el sentido común, de que los mentirosos se traicionan a sí mismos a través del lenguaje corporal parece ser un poco más que una ficción cultural”.⁸⁵ También existe la técnica de estudiar las expresiones faciales. En este caso, muchos investigadores no fueron capaces de respaldar la técnica con evidencias. El profesor investigador Nicholas Epley concluyó que “leer las expresiones de las personas proporciona cierta información, pero es posible obtener mucho más sólo con hablar con ellas”.⁸⁶

¿Y las palabras? Es verdad que los mentirosos pueden proporcionar indicios verbales, sin embargo, aún no está claro cuáles son los indicios que corresponden a ciertas personas. No se sabe con certeza si los mentirosos cuentan mejores historias o si ofrecen menos detalles. La policía analiza las palabras de un individuo, en la búsqueda de frases enfáticas repetidas que indiquen que está mintiendo. La detección de mentiras a partir de las palabras escritas es aún más difícil, ya que hay menos indicios. Sin embargo, esto no detiene la especulación de detectar mentiras en las comunicaciones escritas. Algunos afirman que, en los mensajes por correo electrónico, los mentirosos omiten los pronombres personales, utilizan expresiones evasivas, cambian los tiempos, evitan temas, proporcionan demasiados detalles o agregan enunciados calificativos.⁸⁷ Sin embargo, es probable que no esté mintiendo una persona que al escribir utiliza este tipo de elementos de manera habitual.

La mejor estrategia para detectar mentiras consiste en leer una combinación de indicios que son característicos de la persona. Por ejemplo, quizá sea verdad que una madre puede decir si su hijo está mintiendo, ya que ella conoce los cambios de conducta de su vástago cuando está estresado. Por lo tanto, aunque pensemos que tenemos nuestras mentiras “escritas en el rostro”, como indica Epley, “la mente se expresa a través de la boca”.⁸⁸ La detección de mentiras también se facilita más si un individuo es malo para mentir y tiene poca experiencia. Según Tyler Cohen Wood, de la Defense Intelligence Agency’s y la Science and Technology Directorate, “la mayoría de la gente prefiere decir la verdad. Por ello, cuando mienten la verdad saldrá a la luz”.⁸⁹ Por último, los estudios indican que aunque no detectamos conscientemente que los demás mienten, somos capaces de captarlo hasta cierto nivel.⁹⁰

Mentir es muy nocivo para la toma de decisiones, no importa si alguien lo detecta o no. Los gerentes (y las organizaciones) no pueden tomar buenas decisiones si los hechos están tergiversados y las personas dan falsos motivos para su conducta. Las mentiras también son un gran problema ético. Desde el punto de vista organizacional, el uso de elegantes técnicas para detectar mentiras y poner trampas a los mentirosos siempre que sea posible genera resultados poco confiables.⁹¹ La solución más perdurable proviene del comportamiento organizacional, el cual estudia formas de prevenir las mentiras al trabajar con la tendencia humana natural a crear entornos poco propicios a las mentiras.

Dilema ético

Decisión de mentir

Mark Twain escribió que “es inteligente que nos entrenemos con esmero para mentir de manera deliberada”. No todos coinciden en que mentir sea malo. En lo que sí coinciden es en que las personas mienten en diversos grados, incluyendo a todos. Y quizá la mayoría coincidan en que, si mintieran menos, las organizaciones y la sociedad serían mejores. Entonces, ¿cómo se podría lograr eso? Investigaciones realizadas por científicos conductuales sugieren algunos pasos para la recuperación.

1. **Dejar de mentirnos a nosotros mismos.** Nos mentimos respecto de qué tanto mentimos. En específico, muchos estudios revelan que nos consideramos menos proclives a mentir que a los demás. A nivel colectivo, esto es imposible: no es posible que todas las personas estén por debajo del promedio en su tendencia a mentir. Por lo tanto, el primer paso consiste en admitir la verdad: subestimamos el grado en que mentimos, sobrestimamos nuestra moralidad en comparación con la de los demás, y tendemos a participar en

“hipocresía moral” (creer que somos más morales de lo que en realidad somos).

2. **Confíe pero verifique.** Las personas aprenden a mentir desde muy temprana edad. Un investigador colocó un juguete fuera de la vista de niños pequeños, y les dijo que no voltearan a verlo y se salió del lugar. Más de 80 por ciento de los niños vieron el juguete. Cuando se les preguntó si lo habían visto, 25 por ciento de los niños de dos años y medio mintió, comparado con 90 por ciento de los niños de cuatro años. ¿Por qué aprendemos a mentir? Porque a menudo nos salimos con la nuestra. Estudios sobre negociación indican que somos más proclives a mentir en el futuro cuando nuestras mentiras han tenido éxito o no han sido detectadas en el pasado. Es necesario que los gerentes eliminen situaciones en las que los empleados puedan mentir.
3. **Recompense la honestidad.** “Lo más difícil es reconocer que en ocasiones

también estamos cegados por nuestros propios incentivos”, escribió el autor Dan Ariely, “porque no somos capaces de ver cómo funcionan los conflictos de interés en nosotros”. Por consiguiente, si deseamos mayor honestidad, debemos proporcionar mayores incentivos para la verdad, así como más elementos disuasivos para las mentiras y los engaños.

Fuentes: Basada en D. Ariely, *The Honest Truth about Dishonesty: How We Lie to Everyone— and Especially Ourselves* (Nueva York: Harper, 2012); K. Canavan, “Even Nice People Cheat Sometimes”, *The Wall Street Journal*, 8 de agosto de 2012, 4B; M. H. Bazerman y Ann E. Tenbrunsel, *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2012); A. D. Evans y K. Lee, “Emergence of Lying in Very Young Children”, *Developmental Psychology* (2013); y L. Zhou, Y. Sung y D. Zhang, “Deception Performance in Online Group Negotiation and Decision Making: The Effects of Deception Experience and Deception Skill”, *Group Decision and Negotiation* 22 (2013): 153-72.

Creatividad, toma de decisiones creativa e innovación en las organizaciones

6-7 Describir el modelo de los tres componentes de la creatividad.

creatividad Habilidad para generar ideas novedosas y útiles.

modelo de los tres componentes de la creatividad Propone que la creatividad individual requiere de tres etapas: causas (potencial creativo y ambiente creativo), el comportamiento creativo y los resultados creativos (innovación).

formulación del problema Fase del comportamiento creativo que implica la identificación de un problema u oportunidad que requiere una solución que aún se desconoce.

A menudo los modelos ayudan a tomar mejores decisiones, pero también se necesita **creatividad**, es decir, la habilidad para generar ideas novedosas y útiles, las cuales difieren de lo que se ha hecho antes, pero que resultan adecuadas para el problema en cuestión.

La creatividad permite que quien toma las decisiones evalúe y entienda por completo el problema, incluyendo el hecho de ver los problemas que otros no son capaces de detectar. Aun cuando todos los aspectos del comportamiento organizacional son complejos, esto ocurre especialmente con la creatividad. Para simplificar su explicación, la figura 6-5 presenta un **modelo de los tres componentes de la creatividad** en las organizaciones. El centro del modelo es el *comportamiento creativo*, el cual tiene tanto *causas* (factores predictivos del comportamiento creativo) como *efectos* (resultados del comportamiento creativo). En esta sección se analizan las tres etapas de la creatividad, empezando por el aspecto central, el comportamiento creativo.

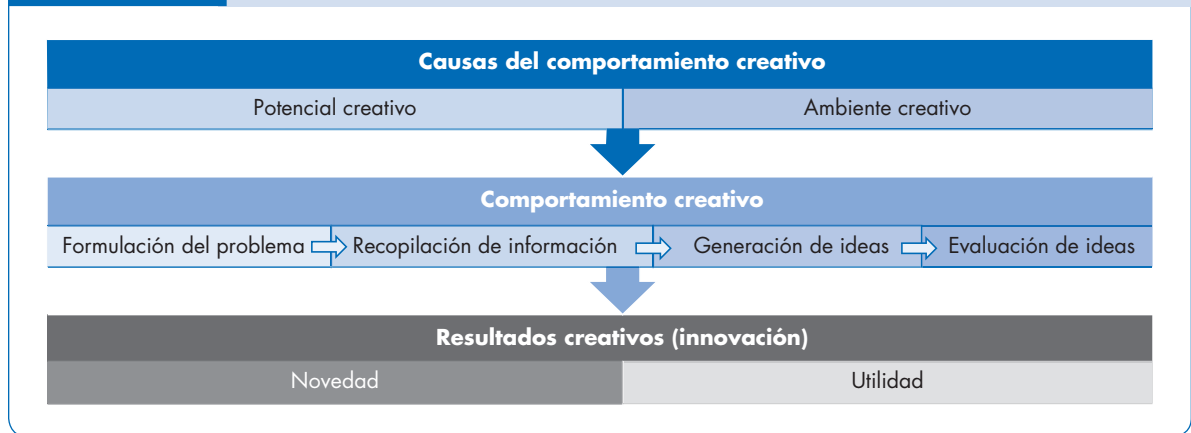
Comportamiento creativo

El comportamiento creativo implica cuatro fases, donde cada una de ellas conduce a la siguiente:⁹²

1. **Formulación del problema.** Cualquier acto de creatividad inicia con un problema, que un comportamiento está diseñado para resolver. Por lo tanto, la **formulación del problema** es la fase del comportamiento creativo en la cual se identifica un

Figura 6-5

Modelo de los tres componentes de la creatividad en las organizaciones



recopilación de información Fase del comportamiento creativo en que las posibles soluciones a un problema se gestan en la mente de un individuo.

generación de ideas Proceso del comportamiento creativo que implica el desarrollo de posibles soluciones a un problema, a partir de conocimiento e información relevantes.

evaluación de las ideas Proceso del comportamiento creativo en que se evalúan las posibles soluciones a los problemas con la finalidad de identificar la mejor.

problema u oportunidad que requiere de una solución que aún no se conoce. Por ejemplo, Marshall Carbee y John Bennett fundaron Eco Safety Products, después de descubrir qué pinturas que se habían considerado seguras incluso por la Environmental Protection Agency (EPA) en realidad emitían compuestos químicos peligrosos. De esta manera, el desarrollo de la pintura de soya Eco, que los artistas podían utilizar con seguridad, inició con la identificación de un problema de seguridad con las pinturas que se ofrecen actualmente en el mercado.⁹³

2. **Recopilación de información.** Dado un problema, pocas veces se tiene la solución directamente a la mano. Se necesita tiempo para conocer más y procesar ese aprendizaje. Por lo tanto, la **recopilación de información** es la fase del comportamiento creativo en la que se buscan conocimiento y posibles soluciones a un problema que se gestan en la mente de un individuo. La recopilación de información conduce a la identificación de oportunidades de innovación.⁹⁴ Niklas Laninge de Hoa's Tool Shop, una compañía con sede en Estocolmo que ayuda a las organizaciones a ser más innovadoras, argumenta que la recopilación de información creativa implica pensar más allá de las rutinas habituales y de las zonas de confort. Por ejemplo, salir a almorzar con alguien fuera de su campo para analizar el problema. "Es tan fácil, y estás obligado a hablar con nuevos términos acerca de tu negocio y de aquello que deseas lograr. No puedes utilizar palabras de moda porque las personas no saben a qué te refieres", comenta Laninge.⁹⁵
3. **Generación de ideas.** La **generación de ideas** es el proceso del comportamiento creativo en el que se desarrollan posibles soluciones a un problema, a partir de información y conocimientos relevantes. En ocasiones las personas hacen este proceso solas, cuando recursos como dar un paseo⁹⁶ y escribir garabatos⁹⁷ ayudan a activar el proceso. Sin embargo, cada vez se acostumbra más la generación de ideas en colaboración. Por ejemplo, cuando los ingenieros de la NASA desarrollaron la idea de aterrizar una nave espacial en Marte, lo hicieron en colaboración. Antes de crear el Curiosity (un vehículo del tamaño de una camioneta que aterrizó en Marte desde una nave grúa), el equipo pasó tres días haciendo bosquejos de posibles ideas en pizarrones.⁹⁸
4. **Evaluación de ideas.** Por último, es momento de elegir de entre las ideas que se generaron. Por consiguiente, la **evaluación de las ideas** es el proceso del comportamiento creativo en el que se evalúan las posibles soluciones para identificar la mejor. A veces el método de elección puede ser innovador. Cuando el propietario de los Mavericks de Dallas, Mark Cuban, se sentía insatisfecho con los uniformes del equipo, pidió a los aficionados que ayudarían a diseñar y a elegir el mejor uniforme. Cuban lo expresó de la siguiente manera: "¿cuál es la mejor manera de obtener ideas creativas? Pedirlas. Por lo tanto, vamos a utilizar el trabajo colaborativo para el diseño y los colores de nuestros uniformes".⁹⁹ Por lo general, es deseable que las personas que evalúan las ideas no sean las mismas que las generaron, para eliminar los sesgos evidentes.

Causas del comportamiento creativo

Una vez que definimos el comportamiento creativo, la etapa principal del modelo de tres componentes, ahora revisaremos las causas de la creatividad: el potencial creativo y el ambiente creativo.

Potencial creativo ¿En realidad existe la personalidad creativa? Efectivamente. Aunque los genios creativos son escasos —ya sea en ciencia (Stephen Hawking), artes escénicas (Martha Graham) o negocios (Steve Jobs)— la mayoría de las personas cuenta con algunas de las características de los individuos excepcionalmente creativos. Cuanto más de estas características se tengan, mayor será el potencial creativo. La innovación es una de las principales metas organizacionales de los líderes (vea la Encuesta del CO). Las siguientes son algunas facetas del potencial:

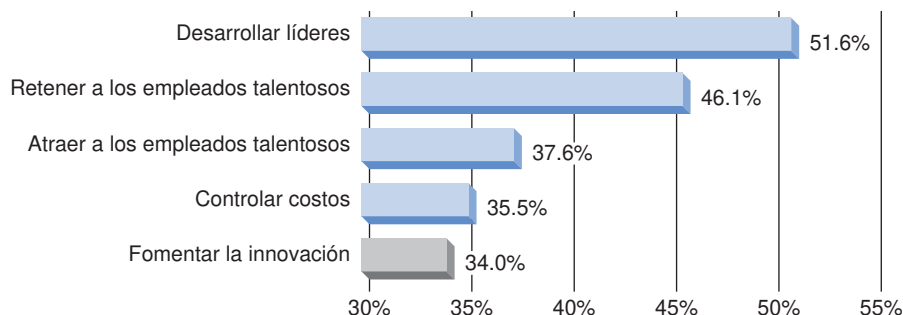
1. **Inteligencia y creatividad** La inteligencia se relaciona con la creatividad. Las personas inteligentes son más creativas porque son mejores para resolver problemas complejos. Sin embargo, es probable que los individuos inteligentes también sean más creativos porque tienen mayor “memoria de trabajo”, es decir, pueden recordar más información relacionada con la tarea que los ocupa.¹⁰⁰ En el mismo sentido, una investigación reciente realizada en Países Bajos indica que la gran necesidad de cognición (deseo de aprender) de una persona esta correlacionada con una mayor creatividad.¹⁰¹
2. **Personalidad y creatividad** Uno de los cinco grandes rasgos de la personalidad, la apertura a la experiencia (vea el capítulo 5), se correlaciona con la creatividad, probablemente debido a que los individuos abiertos son menos conformistas en las acciones y a que cuentan con un pensamiento más divergente.¹⁰² Otros rasgos de los individuos creativos son una personalidad proactiva, confianza en sí mismos, toma de riesgos, tolerancia a la ambigüedad y perseverancia.¹⁰³ La esperanza, la autoeficacia (creer en las propias capacidades) y el afecto positivo también predicen la creatividad.¹⁰⁴ Asimismo, un estudio realizado en China sugiere que las personas con autoevaluaciones esenciales elevadas son más capaces que los demás para conservar la creatividad en situaciones negativas.¹⁰⁵ Quizá en contra de la lógica, algunas investigaciones sustentan la teoría del “genio loco”, la cual afirma que algunas personas con enfermedades mentales son muy creativas debido, en parte, a su psicopatología; existen varios ejemplos históricos, como Vincent Van Gogh, John Forbes Nash y



ENCUESTA DEL CO

¿La innovación es más palabrería que hechos?

Porcentajes de líderes que nombraron las siguientes metas cuando se les pidió que identificaran sus tres objetivos principales para el año siguiente



otros. Sin embargo, lo opuesto no es verdad: las personas que son creativas podrían presentar menos patologías como grupo que la población general.¹⁰⁶

3. Pericia y creatividad La *pericia* es el fundamento de todo el trabajo creativo y, por lo tanto, el aspecto más importante para predecir el potencial creativo. El escritor, productor y director de cine Quentin Tarantino pasó su juventud trabajando en una tienda de renta de videos, lugar donde construyó un conocimiento enciclopédico sobre las películas. El potencial para la creatividad aumenta cuando los individuos tienen habilidades, conocimiento, capacidades y pericia similares al campo de trabajo. Por ejemplo, nadie esperaría que una persona con pocos conocimientos de programación se convirtiera en un ingeniero de software muy creativo. La pericia de los demás también es importante. La gente con redes sociales más grandes tiene mayor exposición a ideas diversas y acceso informal a la pericia y a los recursos de otras personas.¹⁰⁷

4. Ética y creatividad Aunque la creatividad está relacionada con muchas características individuales deseables, no está correlacionada con la ética. Según un estudio reciente, las personas que hacen trampa son en realidad más creativas que las que se comportan de forma ética. Quizá tanto la deshonestidad como la creatividad provienen del deseo de quebrantar las reglas.¹⁰⁸

Ambiente creativo La mayoría de las personas tiene un potencial creativo que puede aprender a aplicar. Sin embargo, aunque el potencial creativo es muy importante, por sí solo no es suficiente. Es necesario estar en un ambiente donde se pueda desarrollar el potencial creativo. ¿Qué factores ambientales determinan si el potencial creativo se traduce en comportamientos creativos?

En primer lugar está la *motivación* (quizá el aspecto más importante). Si el individuo no se siente motivado a ser creativo, es poco probable que lo sea. La motivación intrínseca, o el deseo de trabajar en algo porque es interesante, emocionante, satisfactorio y desafiante (en el siguiente capítulo se analiza este tema con mayor detalle), tiene una alta correlación con los resultados creativos.¹⁰⁹

También es valioso trabajar en un ambiente que recompensa y reconoce el trabajo creativo. Un estudio de equipos para el cuidado de la salud reveló que la creatividad del equipo se convertía en innovación únicamente cuando el clima respaldaba activamente la innovación.¹¹⁰ La organización tiene que fomentar el flujo libre de ideas, incluyendo los juicios justos y constructivos. El hecho de no contar con reglas excesivas fomenta la creatividad; los empleados deberían tener la libertad de decidir qué trabajo debe hacerse y cómo se hará. Un estudio llevado a cabo en China reveló que tanto el *empowerment* estructural (en el cual la estructura de la unidad de trabajo otorga suficiente libertad a los trabajadores) y el *empowerment* psicológico (que permite que los individuos se sientan personalmente libres para tomar decisiones) estaban relacionados con la creatividad de los empleados.¹¹¹ Sin embargo, una investigación realizada en Eslovenia encontró que la creación de un entorno competitivo donde se valora el logro a cualquier costo bloquea la creatividad.¹¹²

Quizá se pregunte acerca de la relación entre los recursos organizacionales y la creatividad. Aunque se dice que “la necesidad es la madre de la invención”, estudios recientes indican que la creatividad también puede ser inspirada por recursos abundantes. Parece que los gerentes influyen de manera significativa en los resultados. Pueden ser capaces de incrementar la innovación cuando los recursos son limitados al alentar a los empleados para que encuentren recursos para sus ideas novedosas, y al poner atención directa a las herramientas adecuadas cuando hay abundancia de recursos.¹¹³ Los gerentes también fungen como un puente importante para la transferencia de conocimientos. Cuando los gerentes vinculan a los equipos con información y recursos adicionales, es más probable que surja la creatividad radical (introducción de ideas creativas que rompen el *status quo*).¹¹⁴ Los vínculos más débiles entre los miembros de un equipo y las redes de un gerente pueden tener mayor impacto en la creatividad, que los vínculos directos más sólidos que tienen los miembros de un equipo con sus propias redes, debido a que las fuentes más débiles proporcionan un pensamiento más divergente.¹¹⁵

¿Qué papel juega la cultura? Un estudio reciente a nivel nacional sugiere que los países con altos niveles en la dimensión cultural del individualismo de Hofstede (vea





el capítulo 5) son más creativos.¹¹⁶ Países occidentales como Estados Unidos, Italia y Bélgica tienen altos niveles de individualismo, mientras que las naciones sudamericanas y orientales como China, Colombia y Pakistán tienen bajos niveles de esa característica. ¿Ello significa que las culturas occidentales son más creativas? Algunas evidencias sugieren que esto es verdad. Una investigación comparó los proyectos creativos de estudiantes universitarios alemanes y chinos; algunos estudiaban en su país y otros fuera de él. Un panel independiente de jueces chinos y alemanes determinó que los estudiantes germanos eran los más creativos, y que los estudiantes asiáticos-alemanes eran más creativos que los estudiantes chinos. Los resultados sugirieron que la cultura alemana era más creativa.¹¹⁷ Sin embargo, incluso si algunas culturas son más creativas en promedio, siempre existen grandes variaciones dentro de las culturas. En otras palabras, existen millones de chinos que son más creativos que los estadounidenses.

Un liderazgo adecuado también es importante para la creatividad. Un estudio de más de 100 equipos que trabajaban en un banco grande reveló que cuando los líderes se comportaban de una manera punitiva y no brindan apoyo, los equipos eran menos creativos.¹¹⁸ Por otro lado, cuando los líderes tienen una actitud de aliento, dirigen sus unidades con transparencia y fomentan el desarrollo de sus subalternos, los individuos bajo su supervisión son más creativos.¹¹⁹



Como se aprenderá en el capítulo 10, en la actualidad más trabajos se realizan en equipos, y muchas personas creen que la diversidad aumentará la creatividad en ellos. Investigaciones previas han sugerido que los equipos diversos no son más creativos. Sin embargo, recientemente una investigación de equipos holandeses reveló que, cuando se les pedía de manera explícita a los miembros del equipo que comprendieran y consideraran el punto de vista de los otros miembros (ejercicio denominado toma de perspectiva), los equipos diversos eran más creativos que aquellos con menor diversidad.¹²⁰ Asimismo, el liderazgo podría marcar la diferencia. Un estudio de 68 equipos chinos informó que la diversidad estaba relacionada positivamente con la creatividad de los equipos, sólo cuando el líder era inspirador y fomentaba la confianza en los miembros.¹²¹

Existen otros hallazgos sobre la creatividad que vale la pena comentar. Un estudio realizado en una compañía farmacéutica multinacional encontró que equipos con diversas funciones de negocios fueron más creativos cuando compartían los conocimientos de las áreas expertas de cada uno.¹²² Sin embargo, si los miembros del equipo tienen antecedentes similares, la creatividad podría aumentar sólo cuando los miembros comparten información detallada específica,¹²³ ya que los miembros con la misma pericia podrían descartar la información general. Como se esperaría, los nuevos miembros de un equipo pueden ser una fuente rica de ideas creativas, aunque por desgracia a menudo no se espera que contribuyan mucho.¹²⁴ Colocar a individuos que se resisten al cambio en equipos que apoyan los cambios incrementaría la creatividad total,¹²⁵ quizá debido a la influencia positiva del grupo. En conjunto, estas investigaciones indican que los equipos diversos pueden ser más creativos, especialmente si se dirigen intencionalmente para ello.

Resultados creativos (innovación)

La última fase en el modelo de la creatividad es el resultado. El comportamiento creativo no siempre produce un resultado innovador. Un empleado podría generar una idea creativa y nunca compartirla; la gerencia podría rechazar una solución creativa; los equipos podrían limitar los comportamientos creativos al aislar a los individuos que proponen ideas diferentes. Un estudio demostró que la mayoría de las personas tienen un sesgo en contra de la aceptación de las ideas creativas, ya que éstas causan incertidumbre. Cuando los individuos tienen incertidumbre, se bloquea su capacidad para considerar cualquier idea como creativa.¹²⁶

Los *resultados creativos* se definen como ideas o soluciones que los asociados relevantes consideran novedosas y útiles. La novedad por sí misma no genera un resultado creativo si no es útil. Por lo tanto, las soluciones “descabelladas” son creativas sólo si ayudan a resolver el problema. La utilidad de la solución podría ser evidente en sí misma (el iPad) o podría ser considerada exitosa en un inicio únicamente por los grupos de interés.¹²⁷

En ocasiones una organización obtiene muchas ideas creativas de sus empleados y se llama a sí misma innovadora. Sin embargo, como un experto afirmaba, “las ideas son

inútiles a menos que se utilicen”. Las habilidades suaves ayudan a convertir las ideas en resultados. Un investigador encontró que en una compañía grande de la agroindustria, era más probable que las ideas creativas se implementaran cuando un individuo era motivado a llevar la idea a la práctica (y cuando tenía una gran capacidad para establecer redes).¹²⁸ Esos estudios resaltan un hecho importante: las ideas creativas no se implementan solas; convertirlas en resultados creativos es un proceso social que requiere del uso de otros conceptos que se estudian en este libro, como el poder y la política, el liderazgo y la motivación.

Resumen

Los individuos no basan su comportamiento en las características reales de su ambiente externo, sino más bien en la manera en la cual lo perciben o como creen que es. Entender la forma como las personas toman decisiones ayuda explicar y predecir el comportamiento, pero pocas decisiones son lo suficientemente sencillas o poco ambiguas para aplicar los supuestos del modelo racional. Existen individuos que buscan las soluciones más satisfactorias en vez de las óptimas, involucrando sesgos y prejuicios en el proceso de decisión y basándose en la intuición. Los gerentes deben fomentar la creatividad en los empleados de los equipos para crear una ruta hacia la toma de decisiones innovadora.

Implicaciones para los gerentes

- El comportamiento surge de la percepción. Por consiguiente, para influir en la conducta laboral deberá evaluar la manera como las personas perciben su trabajo. A menudo, los comportamientos que consideramos enigmáticos pueden explicarse al entender las percepciones que los generaron.
- Tome mejores decisiones al reconocer los sesgos de percepción y los errores en la toma de decisiones que suelen ocurrir comúnmente. El hecho de estar conscientes de estos problemas no siempre evita que cometamos errores, pero ayuda.
- Ajuste su método de toma de decisiones a la cultura nacional donde opere, así como a los criterios que su organización evalúa y recompensa. Por ejemplo, si se encuentra en un país que no valora la racionalidad, no debería sentirse inclinado a seguir el modelo racional de toma de decisiones o siquiera a intentar que las decisiones que tome parezcan racionales. Adecúe su método de decisión para garantizar que sea compatible con la cultura de la organización.
- Combine el análisis racional con la intuición. Estos métodos de toma de decisiones no entran en conflicto. Al combinarlos realmente puede incrementar la eficacia de sus decisiones.
- Trate de aumentar su creatividad. Busque abiertamente soluciones novedosas a los problemas, trate de verlos desde ángulos distintos, utilice analogías y contrate talento creativo. Intente eliminar las barreras laborales y organizacionales que obstaculicen su creatividad.

Los estereotipos están muriendo

PUNTO

En la sección *¿Mito o ciencia?* de este capítulo, analizamos los efectos dañinos de los estereotipos, incluso de los positivos. Por fortuna, los estereotipos están sufriendo una muerte lenta pero inevitable. Ya sea que se trate de las mujeres, minorías raciales o étnicas u orientación sexual diferente, cada año que pasa se observan más evidencias de que los estereotipos están perdiendo su fuerza —gracias al progreso de la sociedad, pero también a que los individuos más jóvenes están reemplazando a los mayores en la fuerza laboral. En general la gente joven es menos proclive a tener estereotipos.

En la década de 1930, cuando se preguntó si los afroamericanos eran “supersticiosos”, 84 por ciento de los participantes respondió afirmativamente; 75 por ciento apoyaba el estereotipo de que los afroamericanos eran “perezosos”. Afortunadamente, esos estereotipos ya casi han desaparecido. Los resultados varían de un estudio a otro, pero actualmente entre 0 y 10 por ciento de los individuos están de acuerdo con esos estereotipos. Los resultados muestran que el racismo aún existe, pero también indican que está disminuyendo.

Incluso cuando las personas justifican los estereotipos, su consenso se ha debilitado drásticamente con el paso del tiempo. Por ejemplo, en una época, si se obligaba a los individuos a elegir 10 adjetivos para describir a un grupo de personas, coincidían sólo en unos cuantos rasgos (a menudo incorrectos). En la actualidad, las listas variarían mucho de acuerdo con la persona.

Existe otro factor en juego: los medios de comunicación. Los informes de los medios no son una buena fuente de información científica. Sin embargo, al escucharlos uno pensaría que los estereotipos están más vivos que nunca. Por fortuna, eso no es verdad; cuando los estereotipos se desvanecen, ello no es muy notorio. Algún día, en poco tiempo, el pensamiento estereotípico será tan retrógrado como los actos categóricos de racismo o sexismo. Debemos considerarnos afortunados de vivir en sociedades y trabajar en organizaciones donde este tipo de pensamientos y conductas se consideran muy negativos.

CONTRAPUNTO

Por desgracia, los estereotipos están sanos y salvos. Es probable que ahora seamos más hábiles para ocultarlos. La gente encubre los estereotipos negativos para favorecer los positivos, sobre todo cuando se comunica públicamente (a un conocido) que cuando lo hace de manera privada (a un amigo cercano). Cuando alguien comunica un estereotipo negativo, los que escuchan piensan menos en el comunicador, aun cuando estén de acuerdo. Las investigaciones indican que las personas no comunican sus estereotipos negativos a los demás, debido a que saben que el hecho de expresarlos podría darles una mala imagen.

No se debe suponer que los estereotipos tácitos son benignos. Un prejuicio que no se expresa no deja de serlo. Los estereotipos negativos no se eliminan mágicamente por sí solos con el paso del tiempo. Por fortuna, los estereotipos positivos ayudan un poco a equilibrar la ecuación, y los estereotipos negativos pueden cambiar cuando se les rechaza abiertamente. Por ejemplo, casi la mitad (48.9 por ciento) de los individuos describen a los italianos como “apasionados” (y esto ha permanecido estable con el paso del tiempo); mientras que sólo 1.5 por ciento los describe ahora como “cobardes” (estereotipo que ha disminuido mucho con el paso del tiempo).

Si la disminución de algunos estereotipos negativos se ve como un progreso, es menor de lo que parece. Todos los estereotipos son indeseables, los estereotipos positivos engendran negativos, y los negativos no se han ido —sólo se han ocultado. Solamente podemos esperar que los estereotipos sean eliminados al atacarlos de manera abierta. Cuando este tipo de prejuicios se ocultan, son más difíciles de cambiar.

El tiempo y la llegada de individuos más jóvenes a la sociedad y a las organizaciones no han eliminado o incluso reducido los estereotipos. Irónicamente, incluso la aseveración de que los trabajadores más jóvenes son menos proclives a albergar estereotipos que los mayores se basa en un estereotipo: ¡que los individuos mayores son más propensos a ser prejuiciosos!

REPASO DEL CAPÍTULO

PREGUNTAS DE REPASO

- 6-1** ¿Cuáles son los factores que influyen en la percepción?
- 6-2** ¿Qué propone la teoría de la atribución?
- 6-3** ¿Cuál es la relación entre la percepción y la toma de decisiones?
- 6-4** ¿En qué se diferencia el modelo racional de la toma de decisiones de la racionalidad limitada y de la intuición?

6-5 ¿Cuáles son las influencias que las diferencias individuales y las restricciones organizacionales tienen sobre la toma de decisiones?

6-6 ¿Cuáles son los tres criterios éticos de decisión y en qué difieren?

6-7 ¿Cuáles son las etapas del modelo de los tres componentes de la creatividad?

EJERCICIO Buenos y malos mentirosos

Divida la clase en equipos de tres estudiantes. (Este ejercicio también se puede adaptar a grupos de cuatro alumnos). Pida a cada estudiante que anote cuatro afirmaciones acerca de sí mismos (tres verdaderas y una mentira). La mentira no debe ser evidente. El objetivo de cada uno consiste en vender la mentira como verdadera, junto con las afirmaciones verdaderas.

Formando un círculo, cada estudiante expresará las verdades y la mentira. El equipo puede plantear un máximo de dos preguntas de seguimiento para cada afirmación. Luego, el grupo votará para determinar si cada una de las afirmaciones es verdad o mentira. Después de que todos hayan votado, el estudiante revelará la mentira.

Una vez que todos los estudiantes en el círculo hayan tomado su turno, el grupo responderá las siguientes preguntas:

- 6-8.** ¿Cuántas de las mentiras fueron detectadas? ¿Fue fácil o difícil detectarlas?
- 6-9.** ¿Qué le hizo pensar que una afirmación era mentira: la probabilidad de la propia afirmación o la forma como el estudiante la expresó?
- 6-10.** ¿Cree que sea posible ser un buen mentiroso? ¿Qué factores tendría que controlar un buen mentiroso para convencer a los demás de que una mentira es verdadera?

DILEMA ÉTICO Hacer trampa es una decisión

Todos hemos hecho trampa alguna vez. Quizás pensemos que decidir hacer trampa es el producto de un cálculo frío: ¿vale la pena el costo por el beneficio obtenido? En algunos casos, parece que esto es verdad: un estudio reciente encontró que los alumnos que estudian en un idioma que no es su lengua materna, que creen que podrían obtener una baja calificación y que prefieren los riesgos, son más proclives a comprar los trabajos académicos. Sin embargo, es más probable que se resistan cuando piensan que pueden ser atrapados y cuando la sanción es elevada. En otros casos, hacer trampa es una decisión menos consciente de lo esperado. Los siguientes son algunos hechos reales de hacer trampa:

1. **Hacer trampa no es un asunto de dinero.** Las personas prefieren objetos que dinero en efectivo.
2. **Hacer trampa es contagioso.** Cuando vemos a otros hacer trampa, es más probable que los imitemos.
3. **El estado de ánimo afecta la conducta de hacer trampa.** Las personas hacen más trampa cuando están enojadas o cansadas.
4. **Los incentivos para hacer trampa funcionan.** Si las metas sólo pueden lograrse haciendo trampa, es más probable que la gente haga trampa.

5. **A la gente le gusta hacer trampa en secreto.** La gente tiende a hacer más trampa cuando nadie la ve.

Afortunadamente, los conocimientos del CO ayudan a limitar los casos en que la gente hace trampa. Por ejemplo, un estudio reciente sugiere que los líderes que manifiestan un gran entusiasmo inhiben la tendencia de sus seguidores a hacer trampa. Otra forma de disminuir esta conducta consiste en asegurarse de que los individuos sepan que sus decisiones incluyen un aspecto ético, así como de vigilarlos en los entornos laborales.

Preguntas

- 6-11. ¿Conoce compañeros de clase que hayan hecho trampa en la escuela? ¿Alguna vez usted ha hecho trampa?
- 6-12. Los autores del estudio señalaron que las personas creen que no necesitan ser objetivas al evaluar individuos potencialmente tramposos. ¿Está usted de acuerdo? ¿Por qué?
- 6-13. ¿Cree usted que si admitiéramos ante nosotros mismos cuando hacemos trampa, disminuirían las probabilidades de que volviéramos hacer trampa en el futuro? ¿Por qué?

Fuentes: E. B. Beasley, "Students Reported for Cheating Explain What They Think Would Have Stopped Them", *Ethics and Behavior* 24, núm. 3 (2014): 229-52; J. Chen, T. L.-P. Tang y N. Tang, "Temptation, Monetary Intelligence (Love of Money), and Environmental Context on Unethical Intentions and Cheating", *Journal of Business Ethics* 123, núm. 2 (2014): 197-219; M. N. Karim, S. E. Kaminsky y T. S. Behrend, "Cheating, Reactions, and Performance in Remotely Proctored Testing: An Exploratory Experimental Study", *Journal of Business and Psychology* 29, núm. 4 (2014): 555-72; G. Orosz, I. Toth-Kiraly, B. Boethe, A. Kusztor, Z. U. Kovacs y M. Janvari, "Teacher Enthusiasm: A Potential Cure of Academic Cheating", *Frontiers in Psychology* 6 (2015): UNSP 318; D. Rigby, M. Burton, K. Balcombe, I. Bateman y A. Mulatu, "Contract Cheating and the Market in Essays", *Journal of Economic Behavior and Organization* 111 (2015): 23-37; y M. H. Bazerman y A. E. Tenbrunsel, *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2012).

CASO 1 Demasiado de algo bueno

¿Alguna vez ha creado un portafolio electrónico para solicitar empleo? Si usted asiste a la Massachusetts University, la University of South Florida, Stanford, Marquette o Westminster College, donde se solicita este tipo de portafolios, probablemente ha creado uno. Más de 50 por ciento de los estudiantes que buscan empleo o una pasantía utilizan portafolios electrónicos (archivos digitalizados de presentaciones, proyectos, muestras escritas y otros trabajos). El armado de un portafolio electrónico es una “experiencia de aprendizaje relacionada con una oportunidad profesional”, afirma el profesor adjunto Tim Shea, quien supervisa un programa obligatorio de portafolios electrónicos en una escuela de administración.

Los partidarios afirman que los portafolios electrónicos no sustituyen los currículos, sino que los mejoran. “Un individuo puede redactar en su currículo que hizo una pasantía en algún lugar, pero si es posible ver los proyectos donde ha trabajado, se obtiene una visión más completa del candidato”, afirma Greg Haller, presidente de la región occidental de Estados Unidos de Verizon Wireless. La estudiante Inga Zakradze coincide, y afirma que el portafolio electrónico le proporciona “la sensación de ser un estudiante integral”. Además, en una encuesta reciente de la Association of American Colleges and Universities, 83 por ciento de los participantes consideró que los portafolios electrónicos son útiles.

Con todas estas aseveraciones, usted pensaría que un portafolio electrónico es fundamental para obtener un trabajo, pero eso sería una mala interpretación. Aparte de Haller, las opiniones están divididas: las escuelas prefieren que los estudiantes desarrollen portafolios electrónicos, pero los empleadores no los quieren. Una de las razones es tecnológica: el software de recursos humanos para reclutamiento no permite contacto con los

sitios web donde se podrían almacenar este tipo de portafolios. Los centros de almacenamiento de portafolios Pathbrite y the Portfolium han tratado de resolver ese problema, pero deben obtener un contrato corporativo individual. Otra razón es la sobrecarga de información: los gerentes no tienen tiempo para leer, por ejemplo, el diario de viaje que usted hizo en el mar durante un semestre. En tercer lugar, muchas compañías no consideran que los portafolios electrónicos agreguen valor. “Por lo general, no son un factor importante en nuestro proceso de selección”, afirmó la vicepresidenta de una compañía de gestión de talento, Marie Artim. Stuart Silverman, decano de una universidad, reconoce la posibilidad: “no importa si el posible empleador lo vio o lo evaluó. Uno nunca sabe”.

Los partidarios de los portafolios electrónicos, principalmente en el sector de la educación, consideran que son valiosos, no sólo para la búsqueda de empleo. Kerri Shaffer Carter, directora de portafolios electrónicos en una universidad, reconoce que “no hacemos una gran distinción entre el portafolios como un proceso de aprendizaje y el portafolios como una herramienta de búsqueda de empleo, ya que la conciencia personal que resulta del proceso prepara, en última instancia, al estudiante para el centro laboral”. Sólo no espere que todo ese arduo trabajo le garantice un puesto de trabajo.

Preguntas

- 6-14. ¿Cómo se habrá iniciado la suposición incorrecta de que es importante contar con un portafolio electrónico?
- 6-15. ¿Por qué razones decidiría utilizar un portafolio electrónico?
- 6-16. ¿Cuál cree que sería la mejor manera de entregar un portafolio electrónico a un empleador potencial?

Fuentes: “Global Digital Positioning Systems: E-Portfolios in a Digital Age”, 2015 Forum on Digital Learning and E-Portfolios, 24 de enero de 2015, Association of American Colleges and Universities, <https://www.aacu.org/meetings/annualmeeting/AM15/eportfolioforum>; M. Korn, “Giant Resumes Fail to Impress”, *The Wall Street Journal*, 6 de febrero de 2014, B7; G. Lorenzo y J. Ittelson, “An Overview of E-Portfolios”, Education Learning Initiative, julio de 2005, <https://net.educause.edu/ir/library/pdf/eli3001.pdf>, consultado el 7 de mayo de 2015.

CASO 2 La multimillonaria más joven

Imagine lo siguiente. La propietaria y fundadora multimillonaria se encuentra en la sala de conferencias probándose sostenes mientras el director general está detrás de ella, ajustándole los tirantes. En el piso hay ropa interior en desorden. La propietaria se quita un sostén y se ponen otro. Cinco ejecutivos en la sala de conferencias apenas parpadean.

Bienvenido a la compañía de Sara Blakely, Spanx. En tan sólo unos años, la asociación de Spanx con la ropa interior adelgazante igualó la asociación que tiene Jello con la gelatina y Kleenex con los pañuelos faciales: tan dominante que su nombre es sinónimo de la industria.

A los 44 años, Blakely es una de las personas multimillonarias más jóvenes del mundo. Al igual que muchas historias de éxitos empresariales, la suya es en parte valiente determinación, en parte inspiración y en parte circunstancial. La determinación fue evidente desde temprana edad. Cuando era niña, en Clearwater Beach, Florida, convencía a sus amigos de hacer sus tareas organizando una competencia. A los 16 años, Blakely estaba tan interesada en el éxito que escuchaba una y otra vez las grabaciones del gurú de la autoayuda, Wayne Dyer. Blakely recuerda que sus amigos se rehusaban a subirse a su automóvil. “¡No! ¡Nos obligará escuchar esa basura motivacional!”.

Después de fracasar en dos ocasiones al intentar ingresar a la escuela de derecho, Blakely inició su primer negocio en 1990, dirigiendo un club infantil en el hotel Clearwater Beach Hilton. El negocio funcionó hasta que el gerente general del hotel lo descubrió. Después, mientras trabajaba de tiempo completo en ventas, empezó a aprender la manera de iniciar un negocio más viable. Su inspiración para Spanx surgió mientras visitaba a sus clientes como gerente de ventas de una empresa de productos para oficina. Ella odiaba las pantimedias. “Es Florida, hace calor y llevó máquinas copiadoras”, señaló.

En la biblioteca de Georgia Tech, Blakely investigó todas las patentes que existían de las pantimedias y redactó su solicitud

de patente siguiendo el libro de texto que encontró en Barnes & Noble. Después, trabajó en marketing, manufactura y financiamiento, actuando en cada caso como si fuera su propio proyecto. Después de numerosos rechazos, finalmente encontró propietarios de molinos en Carolina del Norte dispuestos a financiar la manufactura. “Al final del día, el individuo terminó deseando ayudarme”, comentó Blakely. “Ni siquiera creía en la idea”.

Durante un tiempo, Blakely se basó en tiendas como Neiman Marcus para organizar su mercancía, y la comunicación interpersonal para difundir las noticias entre el público. Su gran oportunidad llegó cuando envió muestras al estilista de Oprah Winfrey. Harpo Productions le llamó para decirle que Winfrey nombraría a Spanx su producto favorito del año, y advirtió que tuviera actualizado su sitio web. Ella ni siquiera tenía uno.

Miles de millones de dólares en ventas después, Blakely no tiene planes de bajar el ritmo. Spanx se comercializa en 55 países y Blakely busca duplicar sus ventas internacionales. Ella afirma que “el mayor riesgo en la vida es no arriesgarse. Cada riesgo que uno toma en la vida está en proporción directa con la recompensa. Si tengo miedo de algo, es lo siguiente que debo hacer. Así es como he sido”.

Preguntas

- 6-17. ¿Qué tanto del éxito de Blakely se debe a su personalidad y esfuerzo, y cuanto a la casualidad (a estar en el lugar correcto en el momento correcto)? ¿La teoría de la atribución sirve para responder esta pregunta? ¿Por qué?
- 6-18. ¿El sesgo retrospectivo afecta los factores a los que usted atribuye el éxito de Blakely? ¿Porque?
- 6-19. Utilice el modelo de los tres componentes de la creatividad para analizar la toma de decisiones de Blakely. ¿Qué aprende de su historia que ayudaría a que usted sea más creativo(a) en el futuro?

Fuentes: Basada en J. Mulkerrins, “All Spanx to Sara”, *Daily Mail*, 6 de abril de 2013, consultado el 7 de mayo de 2013 de www.dailymail.co.uk/home/; C. O'Connor, “American Booty”, *Forbes*, 26 de marzo de 2012, 172-78; y R. Tulshyan, “Spanx’s Sara Blakely: Turning \$5,000 into \$1 Billion with Panties”, *CNN.com*, 5 de diciembre de 2012, <http://www.cnn.com/2012/12/04/business/sara-blakely-spanx-underwear/>.

NOTAS

- ¹ E. Bernstein, “‘Honey, You Never Said...’” *The Wall Street Journal*, 24 de marzo de 2015, D1, D4.
- ² K. C. Yam, R. Fehr y C. M. Barnes, “Morning Employees Are Perceived as Better Employees: Employees’ Start Times Influence Supervisor Performance Ratings”, *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 6 (2014): 1288-99.
- ³ J. Dwyer, “Witness Accounts in Midtown Hammer Attack Show the Power of False Memory”, *The New York Times*, 14 de mayo de 2015, http://www.nytimes.com/2015/05/15/nyregion/witness-accounts-in-midtownhammer-attack-show-the-power-of-falsememory.html?_r=1.
- ⁴ G. Fields y J. R. Emshwiller, “Long after Arrests, Records Live On”, *The Wall Street Journal*, 26 de diciembre de 2014, A1, A10.
- ⁵ S. S. Wang, “The Science of Standing Out”, *The Wall Street Journal*, 18 de marzo de 2014, D1, D4.
- ⁶ E. Zell y Z. Krizan, “Do People Have Insight into Their Abilities? A Metasynthesis”, *Perspectives on Psychological Science* 9, núm. 2 (2014): 111-25.
- ⁷ E. Demerouti, D. Xanthopoulou, I. Tsaousis y A. B. Bakker, “Disentangling Task and Contextual Performance”, *Journal of Personnel Psychology* 13, núm. 2 (2014): 59-69.
- ⁸ G. P. Goodwin, J. Piazza y P. Rozin, “Moral Character Predominates in Person Perception and Evaluation”, *Journal of Personality and Social Psychology* 106, núm. 1 (2014): 148-68.
- ⁹ P. Harvey, K. Madison, M. Martinko, T. R. Crook y T. A. Crook, “Attribution Theory in the Organizational Sciences: The Road Traveled and the Path Ahead”, *The Academy of Management Perspectives* 28, núm. 2 (2014): 128-46; y M. J. Martinko, P. Harvey y M. T. Dasborough, “Attribution Theory in the Organizational Sciences: A Case of Unrealized Potential”, *Journal of Organizational Behavior* 32, núm. 1 (2011): 144-49.
- ¹⁰ C. M. de Melo, P. J. Carnevale, S. J. Read y J. Gratch, “Reading People’s Minds from Emotion Expressions in Interdependent Decision Making”, *Journal of Personality and Social Psychology* 106, núm. 1 (2014): 73-88.
- ¹¹ J. M. Moran, E. Jolly y J. P. Mitchell, “Spontaneous Mentalizing Predicts the Fundamental Attribution Error”, *Journal of Cognitive Neuroscience* 26, núm. 3 (2014): 569-76; y D. R. Stadler, “Competing Roles for the Subfactors of Need for Closure in Committing the Fundamental Attribution Error”, *Personality and Individual Differences* 47, núm. 7 (2009): 701-05.
- ¹² Ve, por ejemplo, N. Epley y D. Dunning, “Feeling ‘Holier Than Thou’: Are Self-Serving Assessments Produced by Errors in Self or Social Prediction?” *Journal of Personality and Social Psychology* 76, núm. 6 (2000): 861-75; M. Goerke, J. Moller, S. Schulz-Hardt, U. Napiersky y D. Frey, “It’s Not My Fault—But Only I Can Change It’: Counterfactual and Prefactual Thoughts of Managers”, *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 2 (2004): 279-92; y E. G. Hepper, R. H. Gramzow y C. Sedikides, “Individual Differences in Self-Enhancement and Self-Protection Strategies: An Integrative Analysis”, *Journal of Personality* 78, núm. 2 (2010): 781-814.
- ¹³ Ve, por ejemplo, A. H. Mezulis, L. Y. Abramson, J. S. Hyde y B. L. Hankin, “Is There a Universal Positivity Bias in Attributions: A Meta-Analytic Review of Individual, Developmental, and Cultural Differences in the Self-Serving Attributional Bias”, *Psychological Bulletin* 130, núm. 5 (2004): 711-47; C. F. Falk, S. J. Heine, M. Yuki y K. Takemura, “Why Do Westerners Self-Enhance More Than East Asians?” *European Journal of Personality* 23, núm. 3 (2009): 183-203; y F. F. T. Chiang y T. A. Birtch, “Examining the Perceived Causes of Successful Employee Performance: An East-West Comparison”, *International Journal of Human Resource Management* 18, núm. 2 (2007): 232-48.
- ¹⁴ R. Friedman, W. Liu, C. C. Chen y S.-C. S. Chi, “Causal Attribution for Interfirm Contract Violation: A Comparative Study of Chinese and American Commercial Arbitrators”, *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007): 856-64.
- ¹⁵ J. Spencer-Rodgers, M. J. Williams, D. L. Hamilton, K. Peng y L. Wang, “Culture and Group Perception: Dispositional and Stereotypic Inferences about Novel and National Groups”, *Journal of Personality and Social Psychology* 93, núm. 4 (2007): 525-43.
- ¹⁶ J. D. Brown, “Across the (Not So) Great Divide: Cultural Similarities in Self-Evaluative Processes”, *Social and Personality Psychology Compass* 4, núm. 5 (2010): 318-30.
- ¹⁷ A. Zhang, C. Reyna, Z. Qian y G. Yu, “Interpersonal Attributions of Responsibility in the Chinese Workplace: A Test of Western Models in a Collectivistic Context”, *Journal of Applied Social Psychology* 38, núm. 9 (2008): 2361-77; y A. Zhang, F. Xia y C. Li, “The Antecedents of Help Giving in Chinese Culture: Attribution, Judgment of Responsibility, Expectation Change and the Reaction of Affect”, *Social Behavior and Personality* 35, núm. 1 (2007): 135-42.
- ¹⁸ Ve P. Rosenzweig, *The Halo Effect* (Nueva York: The Free Press, 2007); I. Dennis, “Halo Effects in Grading Student Projects”, *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007): 1169-76; C. E. Naquin y R. O. Tynan, “The Team Halo Effect: Why Teams Are Not Blamed for Their Failures”, *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 2 (2003): 332-40; y T. M. Bechger, G. Maris y Y. P. Hsiao, “Detecting Halo Effects in Performance-Based Evaluations”, *Applied Psychological Measurement* 34, núm. 8 (2010): 607-19.
- ¹⁹ J. K. Clark, K. C. Thiem, J. Barden, J. O’Rourke Stuart y A. T. Evans, “Stereotype Validation: The Effects of Activating Negative Stereotypes after Intellectual Performance”, *Journal of Personality and Social Psychology* 108, núm. 4 (2015): 531-52.
- ²⁰ J. L. Eberhardt, P. G. Davies, V. J. Purdie-Vaughns y S. L. Johnson, “Looking Deathworthy: Perceived Stereotypicality of Black Defendants Predicts Capital-Sentencing Outcomes”, *Psychological Science* 17, núm. 5 (2006): 383-86.
- ²¹ A. S. Rosette, G. J. Leonardelli y K. W. Phillips, “The White Standard: Racial Bias in Leader Categorization”, *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008): 758-77.
- ²² H. G. Heneman III, T. A. Judge y J. D. Kammeyer-Mueller, *Staffing Organizations* (Middleton, WI: Mendota House, 2012).
- ²³ J. Willis y A. Todorov, “First Impressions: Making Up Your Mind after a 100ms Exposure to a Face”, *Psychological Science* 17, núm. 7 (2006): 592-98.
- ²⁴ N. Eisenkraft, “Accurate by Way of Aggregation: Should You Trust Your Intuition-Based First Impressions?” *Journal of Experimental Social Psychology* (marzo de 2013): 277-79.
- ²⁵ Ve, por ejemplo, G. Natanovich y D. Eden, “Pygmalion Effects among Outreach Supervisors and Tutors: Extending Sex Generalizability”, *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008): 1382-89.
- ²⁶ D. B. McNatt y T. A. Judge, “Boundary Conditions of the Galatea Effect: A Field Experiment and Constructive Replication”, *Academy of Management Journal* (agosto de 2004): 550-65; y X. M. Bezuijen, P. T. van den Berg, K. van Dam y H. Thierry, “Pygmalion and Employee Learning: The Role of Leader Behaviors”, *Journal of Management* 35, (2009): 1248-67.
- ²⁷ Ve, por ejemplo, K. F. E. Wong y J. Y. Y. Kwong, “Effects of Rater Goals on Rating Patterns: Evidence from an Experimental Field Study”, *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2 (2007): 577-85; y S. E. DeVoe y S. S. Iyengar, “Managers’ Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions of Motivation and Appraisal of Performance”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (enero de 2004): 47-61.
- ²⁸ D. A. Hofmann, “Overcoming the Obstacles to Cross-Functional Decision Making: Laying the Groundwork for Collaborative Problem Solving”, *Organizational Dynamics* 44, núm. 1 (2015): 17-25.
- ²⁹ E. Bernstein, “The Right Answer is ‘No’”, *The Wall Street Journal*, 11 de marzo de 2014, D1-D2.

- ³⁰ E. Shafir y R. A. LeBoeuf, "Rationality", *Annual Review of Psychology* 53 (2002): 491-517.
- ³¹ Para una revisión del modelo racional de toma de decisiones, vea M. H. Bazerman y D. A. Moore, *Judgment in Managerial Decision Making*, 7a ed. (Hoboken, New Jersey: Wiley, 2008).
- ³² J. G. March, *A Primer on Decision Making* (Nueva York: The Free Press, 2009); y D. Hardman y C. Harries, "How Rational Are We?" *Psychologist* (febrero de 2002): 76-79.
- ³³ Bazerman y Moore, *Judgment in Managerial Decision Making*.
- ³⁴ J. E. Russo, K. A. Carlson y M. G. Meloy, "Choosing an Inferior Alternative", *Psychological Science* 17, núm. 10 (2006): 899-904.
- ³⁵ N. Halevy y E. Y. Chou, "How Decisions Happen: Focal Points and Blind Spots in Interdependent Decision Making", *Journal of Personality and Social Psychology* 106, núm. 3 (2014): 398-417; D. Kahneman, "Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics", *The American Economic Review* 93, núm. 5 (2003): 1449-75; y J. Zhang, C. K. Hsee y Z. Xiao, "The Majority Rule in Individual Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99 (2006): 102-11.
- ³⁶ G. Gigerenzer, "Why Heuristics Work", *Perspectives on Psychological Science* 3, núm. 1 (2008): 20-29; y A. K. Shah y D. M. Oppenheimer, "Heuristics Made Easy: An Effort Reduction Framework", *Psychological Bulletin* 134, núm. 2 (2008): 207-22.
- ³⁷ Veá A. W. Kruglanski y G. Gigerenzer, "Intuitive and Deliberate Judgments Are Based on Common Principles", *Psychological Review* 118 (2011): 97-109.
- ³⁸ E. Dane y M. G. Pratt, "Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making", *Academy of Management Review* 32, núm. 1 (2007): 33-54; y J. A. Hicks, D. C. Cicero, J. Trent, C. M. Burton y L. A. King, "Positive Affect, Intuition, and Feelings of Meaning", *Journal of Personality and Social Psychology* 98 (2010): 967-79.
- ³⁹ C. Akinci y E. Sadler-Smith, "Intuition in Management Research: A Historical Review", *International Journal of Management Reviews* 14 (2012): 104-22.
- ⁴⁰ S. P. Robbins, *Decide & Conquer: Making Winning Decisions and Taking Control of Your Life* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall, 2004), 13.
- ⁴¹ S. Ludwig y J. Nafziger, "Beliefs about Overconfidence", *Theory and Decision* (abril de 2011): 475-500.
- ⁴² C. R. M. McKenzie, M. J. Liersch & I. Yaniv, "Overconfidence in Interval Estimates: What Does Expertise Buy You?", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 107 (2008): 179-91.
- ⁴³ R. P. Larrick, K. A. Burson y J. B. Soll, "Social Comparison and Confidence: When Thinking You're Better Than Average Predicts Overconfidence (and When It Does Not)", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007): 76-94.
- ⁴⁴ K. M. Hmieleski y R. A. Baron, "Entrepreneurs' Optimism and New Venture Performance: A Social Cognitive Perspective", *Academy of Management Journal* 52, núm. 3 (2009): 473-88.
- ⁴⁵ R. Frick y A. K. Smith, "Overconfidence Game", *Kiplinger's Personal Finance* 64, núm. 3 (2010): 23.
- ⁴⁶ Veá, por ejemplo, J. P. Simmons, R. A. LeBoeuf y L. D. Nelson, "The Effect of Accuracy Motivation on Anchoring and Adjustment: Do People Adjust from Their Provided Anchors?" *Journal of Personality and Social Psychology* 99 (2010): 917-32.
- ⁴⁷ C. Janiszewski y D. Uy, "Precision of the Anchor Influences the Amount of Adjustment", *Psychological Science* 19, núm. 2 (2008): 121-27.
- ⁴⁸ Veá E. Jonas, S. Schultz-Hardt, D. Frey y N. Thelen, "Confirmation Bias in Sequential Information Search after Preliminary Decisions", *Journal of Personality and Social Psychology* (abril de 2001): 557-71; y W. Hart, D. Albarracín, A. H. Eagly, I. Brechan, M. Lindberg y L. Merrill, "Feeling Validated versus Being Correct: A Meta-Analysis of Selective Exposure to Information", *Psychological Bulletin* 135 (2009): 555-88.
- ⁴⁹ T. Pachur, R. Hertwig y F. Steinmann, "How Do People Judge Risks: Availability Heuristic, Affect Heuristic, or Both?" *Journal of Experimental Psychology: Applied* 18 (2012): 314-30.
- ⁵⁰ G. Morgenson, "Debt Watchdogs: Tamed or Caught Napping?" *The New York Times*, 7 de diciembre de 2009, 1, 32.
- ⁵¹ B. M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review* (octubre de 1981): 577-87.
- ⁵² D. J. Sleesman, D. E. Conlon, G. McNamara y J. E. Miles, "Cleaning Up the Big Muddy: A Meta-Analytic Review of the Determinants of Escalation of Commitment", *Academy of Management Journal* 55 (2012): 541-62.
- ⁵³ H. Drummond, "Escalation of Commitment: When to Stay the Course?" *The Academy of Management Perspectives* 28, núm. 4 (2014): 430-46.
- ⁵⁴ Veá, por ejemplo, A. James y A. Wells, "Death Beliefs, Superstitious Beliefs and Health Anxiety", *British Journal of Clinical Psychology* (marzo de 2002): 43-53; y U. Hahn y P. A. Warren, "Perceptions of Randomness: Why Three Heads Are Better Than One", *Psychological Review* 116 (2009): 454-61.
- ⁵⁵ Veá, por ejemplo, D. J. Keys y B. Schwartz, "Leaky Rationality: How Research on Behavioral Decision Making Challenges Normative Standards of Rationality", *Psychological Science* 2, núm. 2 (2007): 162-80; y U. Simonsohn, "Direct Risk Aversion: Evidence from Risky Prospects Valued below Their Worst Outcome", *Psychological Science* 20, núm. 6 (2009): 686-92.
- ⁵⁶ J. K. Maner, M. T. Gailliot, D. A. Butz y B. M. Peruche, "Power, Risk, and the Status Quo: Does Power Promote Riskier or More Conservative Decision Making?" *Personality and Social Psychology Bulletin* 33, núm. 4 (2007): 451-62.
- ⁵⁷ A. Chakraborty, S. Sheikh y N. Subramanian, "Termination Risk and Managerial Risk Taking", *Journal of Corporate Finance* 13 (2007): 170-88.
- ⁵⁸ P. Bryant y R. Dunford, "The Influence of Regulatory Focus on Risky Decision-Making", *Applied Psychology: An International Review* 57, núm. 2 (2008): 335-59.
- ⁵⁹ A. J. Porcelli y M. R. Delgado, "Acute Stress Modulates Risk Taking in Financial Decision Making", *Psychological Science* 20, núm. 3 (2009): 278-83.
- ⁶⁰ R. L. Guilbault, F. B. Bryant, J. H. Brockway y E. J. Posavac, "A Meta-Analysis of Research on Hindsight Bias", *Basic and Applied Social Psychology* (septiembre de 2004): 103-17; y L. Werth, F. Strack y J. Foerster, "Certainty and Uncertainty: The Two Faces of the Hindsight Bias", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (marzo de 2002): 323-41.
- ⁶¹ J. Bell, "The Final Cut?" *Oregon Business* 33, núm. 5 (2010): 27.
- ⁶² E. Dash y J. Creswell, "Citigroup Pays for a Rush to Risk", *The New York Times*, 20 de noviembre de 2008, 1, 28; S. Pulliam, S. Ng y R. Smith, "Merrill Upped Ante as Boom in Mortgage Bonds Fizzled", *The Wall Street Journal*, 16 de abril de 2008, A1, A14; y M. Gladwell, "Connecting the Dots", *The New Yorker*, 10 de marzo de 2003.
- ⁶³ H. Moon, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey y B. Maue, "The Tripartite Model of Neuroticism and the Suppression of Depression and Anxiety within an Escalation of Commitment Dilemma", *Journal of Personality* 71 (2003): 347-68; y H. Moon, "The Two Faces of Conscientiousness: Duty and Achievement Striving in Escalation of Commitment Dilemmas", *Journal of Applied Psychology* 86 (2001): 535-40.
- ⁶⁴ J. Musch, "Personality Differences in Hindsight Bias", *Memory* 11 (2003): 473-89.
- ⁶⁵ M. D. Coleman, "Emotion and the Self-Serving Bias", *Current Psychology* (diciembre de 2011): 345-54.
- ⁶⁶ T. Huston, "Are Women Better Decision Makers?" *The New York Times*, 19 de octubre de 2014, 9.
- ⁶⁷ A. Borders y K. A. Hennebury, "Angry Rumination Moderates the Association between Perceived Ethnic Discrimination and Risky Behaviors", *Personality and Individual Differences* 79 (2015): 81-86; y J. S. Hyde, A. H. Mezulis y L. Y. Abramson, "The ABCs of Depression: Integrating

Affective, Biological, and Cognitive Models to Explain the Emergence of the Gender Difference in Depression", *Psychological Review* 115, núm. 2 (2008): 291-313.

⁶⁸ H. Connery y K. M. Davidson, "A Survey of Attitudes to Depression in the General Public: A Comparison of Age and Gender Differences", *Journal of Mental Health* 15, núm. 2 (abril de 2006): 179-89.

⁶⁹ M. Elias, "Thinking It Over, and Over, and Over", *USA Today*, 6 de febrero de 2003, 10D.

⁷⁰ K. E. Stanovich y R. F. West, "On the Relative Independence of Thinking Biases and Cognitive Ability", *Journal of Personality and Social Psychology* 94, núm. 4 (2008): 672-95.

⁷¹ N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4a ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 2002), 182-89.

⁷² B. Burrough, "How Big Business Can Take the High Road", *The New York Times*, 9 de marzo de 2014, 10.

⁷³ A. Lukits, "Podcasts Send Shoppers to Omega-3s", *The Wall Street Journal*, 9 de diciembre de 2014, D2.

⁷⁴ E. DeAngelis, "Coaxing Better Behavior", *Monitor on Psychology* (diciembre de 2014): 62-67.

⁷⁵ K. V. Kortenkamp y C. F. Moore, "Ethics under Uncertainty: The Morality and Appropriateness of Utilitarianism When Outcomes Are Uncertain", *American Journal of Psychology* 127, núm. 3 (2014): 367-82.

⁷⁶ A. Lukits, "Hello and Bonjour to Moral Dilemmas", *The Wall Street Journal*, 13 de mayo de 2014, D4.

⁷⁷ J. Hollings, "Let the Story Go: The Role of Emotion in the Decision-Making Process of the Reluctant, Vulnerable Witness or WhistleBlower", *Journal of Business Ethics* 114, núm. 3 (2013): 501-12.

⁷⁸ D. E. Rupp, P. M. Wright, S. Aryee y Y. Luo, "Organizational Justice, Behavioral Ethics, and Corporate Social Responsibility: Finally the Three Shall Merge", *Management and Organization Review* 11 (2015): 15-24.

⁷⁹ L. L. Shu y F. Gino, "Sweeping Dishonesty under the Rug: How Unethical Actions Lead to Forgetting of Moral Rules", *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012): 1164-77.

⁸⁰ B. C. Gunia, L. Wang, L. Huang, J. Wang y J. K. Murnighan, "Contemplation and Conversation: Subtle Influences on Moral Decision Making", *Academy of Management Journal* 55 (2012): 13-33.

⁸¹ R. F. West, R. J. Meserve y K. E. Stanovich, "Cognitive Sophistication Does Not Attenuate the Bias Blind Spot", *Journal of Personality and Social Psychology* 103 (2012): 506-19.

⁸² J. B. Cullen, K. P. Parboteeah y M. Hoegl, "Cross-National Differences in Managers' Willingness to Justify Ethically Suspect Behaviors: A Test of Institutional Anomie Theory", *Academy of Management Journal* (junio de 2004): 411-21.

⁸³ N. Klein y H. Zhou, "Their Pants Aren't on Fire", *The New York Times*, 25 de marzo de 2014, D3.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ E. Bernstein, "Lie Detection for Your Email", *The Wall Street Journal*, 20 de mayo de 2014, D1.

⁸⁸ N. Klein y H. Zhou, "Their Pants Aren't on Fire".

⁸⁹ E. Bernstein, "Lie Detection for Your Email."

⁹⁰ L. ten Brinke, D. Simson y D. R. Carney, "Some Evidence for Unconscious Lie Detection", *Psychological Science* 25, núm. 5 (2014): 1098-105.

⁹¹ S. D. Levitt y S. J. Dubner, "Traconomics", *The Wall Street Journal*, 10-11 de mayo de 2014, C1, C2.

⁹² N. Anderson, K. Potocnik y J. Zhou, "Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework", *Journal of Management* 40, núm. 5 (2014): 1297-333.

⁹³ "Is Your Art Killing You?" Investorideas.com, 13 de mayo de 2013, www.investorideas.com/news/2013/renewable-energy/05134.asp.

⁹⁴ M. M. Gielnik, A.-C. Kramer, B. Kappel y M. Frese, "Antecedents of Business Opportunity Identification and Innovation: Investigating the Interplay of Information Processing and Information Acquisition", *Applied Psychology: An International Review* 63, núm. 2 (2014): 344-81.

⁹⁵ G. Anderson, "Three Tips to Foster Creativity at Your Startup", *ArcticStartup*, 8 de mayo de 2013, consultado el 14 de mayo de 2013 de <http://www.arcticstartup.com/>.

⁹⁶ G. Reynolds, "Want a Good Idea? Take a Walk", *The New York Times*, 6 de mayo de 2014, D6.

⁹⁷ S. Shellenbarger, "The Power of the Doodle: Improve Your Focus and Memory", *The Wall Street Journal*, 30 de julio de 2014, D1, D3.

⁹⁸ E. Millar, "How Do Finnish Kids Excel without Rote Learning and Standardized Testing?", *The Globe and Mail*, 9 de mayo de 2013, consultado el 12 de mayo de 2015 de www.theglobeandmail.com/.

⁹⁹ Z. Harper, "Mark Cuban Wants You to Design the New Dallas Mavericks Uniforms", *CBS Sports.com*, 13 de mayo de 2013, <http://sports.yahoo.com/blogs/nba-ball-dont-lie/mark-cuban-wants-designs-dallas-mavericksuniforms-214849952.html>.

¹⁰⁰ C. K. W. De Dreu, B. A. Nijstad, M. Baas, I. Wolsink y M. Roskes, "Working Memory Benefits Creative Insight, Musical Improvisation, and Original Ideation through Maintained Task-Focused Attention", *Personality and Social Psychology Bulletin* 38 (2012): 656-69.

¹⁰¹ C.-H. Wu, S. K. Parker y J. P. J. deJong, "Need for Cognition as an Antecedent of Individual

Innovation Behavior", *Journal of Management* 40, núm. 6 (2014): 1511-34.

¹⁰² S. M. Wechsler, C. Vendramini y T. Oakland, "Thinking and Creative Styles: A Validity Study", *Creativity Research Journal* 24 (abril de 2012): 235-42.

¹⁰³ Y. Gong, S. Cheung, M. Wang y J. Huang, "Unfolding the Proactive Processes for Creativity: Integration of the Employee Proactivity, Information Exchange, and Psychological Safety Perspectives", *Journal of Management* 38 (2012): 1611-33.

¹⁰⁴ A. Rego, F. Sousa, C. Marques y M. P. E. Cunha, "Retail Employees' Self-Efficacy and Hope Predicting Their Positive Affect and Creativity", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 21, núm. 6 (2012): 923-45.

¹⁰⁵ H. Zhang, H. K. Kwan, X. Zhang y L.-Z. Wu, "High Core Self-Evaluators Maintain Creativity: A Motivational Model of Abusive Supervision", *Journal of Management* 40, núm. 4 (2012): 1151-74.

¹⁰⁶ D. K. Simonton, "The Mad-Genius Paradox: Can Creative People Be More Mentally Healthy But Highly Creative People More Mentally Ill?", *Perspectives on Psychological Science* 9, núm. 5 (2014): 470-80.

¹⁰⁷ C. Wang, S. Rodan, M. Fruin y X. Xu, "Knowledge Networks, Collaboration Networks, and Exploratory Innovation", *Academy of Management Journal* 57, núm. 2 (2014): 484-514.

¹⁰⁸ F. Gino y S. S. Wiltermuth, "Evil Genius? Dishonesty Can Lead to Greater Creativity", *Psychological Science* 25, núm. 4 (2014): 973-81.

¹⁰⁹ S. N. de Jesus, C. L. Rus, W. Lens y S. Imaginário, "Intrinsic Motivation and Creativity Related to Product: A Meta-Analysis of the Studies Published between 1990-2010", *Creativity Research Journal* 25 (2013): 80-84.

¹¹⁰ A. Somech y A. Drach-Zahavy, "Translating Team Creativity to Innovation Implementation: The Role of Team Composition and Climate for Innovation", *Journal of Management* 39 (2013): 684-708.

¹¹¹ L. Sun, Z. Zhang, J. Qi y Z. X. Chen, "Empowerment and Creativity: A Cross-Level Investigation", *Leadership Quarterly* 23 (2012): 55-65.

¹¹² M. Cerne, C. G. L. Nerstad, A. Dysvik y M. Skerlavaj, "What Goes around Comes around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity", *Academy of Management Journal* 57, núm. 1 (2014): 172-92.

¹¹³ S. Sonnenshein, "How Organizations Foster the Creative Use of Resources", *Academy of Management Journal* 57, núm. 3 (2014): 814-48.

¹¹⁴ V. Venkataramani, A. W. Richter y Clarke, "Creative Benefits from Well-Connected Leaders: Leader Social Network Ties as Facilitators of Employee Radical Creativity", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 5 (2014): 966-75.

- ¹¹⁵ J. E. Perry-Smith, "Social Network Ties beyond Nonredundancy: An Experimental Investigation of the Effect of Knowledge Content and Tie Strength on Creativity", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 5 (2014): 831-46.
- ¹¹⁶ T. Rinne, D. G. Steel y J. Fairweather, "The Role of Hofstede's Individualism in National-Level Creativity", *Creativity Research Journal* 25 (2013): 129-36.
- ¹¹⁷ X. Yi, W. Hu, H. Scheithauer y W. Niu, "Cultural and Bilingual Influences on Artistic Creativity Performances: Comparison of German and Chinese Students", *Creativity Research Journal* 25 (2013): 97-108.
- ¹¹⁸ D. Liu, H. Liao y R. Loi, "The Dark Side of Leadership: A Three-Level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity", *Academy of Management Journal* 55 (2012): 1187-212.
- ¹¹⁹ J. B. Avey, F. L. Richmond y D. R. Nixon, "Leader Positivity and Follower Creativity: An Experimental Analysis", *Journal of Creative Behavior* 46 (2012): 99-118; y A. Rego, Arménio, F. Sousa, C. Marques y M. E. Cunha, "Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital and Creativity", *Journal of Business Research* 65 (2012): 429-37.
- ¹²⁰ I. J. Hoefer, D. van Knippenberg, W. P. van Ginkel y H. G. Barkema, "Fostering Team Creativity: Perspective Taking as Key to Unlocking Diversity's Potential", *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 982-96.
- ¹²¹ S. J. Shin, T. Kim, J. Lee y L. Bian, "Cognitive Team Diversity and Individual Team Member Creativity: A Cross-Level Interaction", *Academy of Management Journal* 55 (2012): 197-212.
- ¹²² A. W. Richter, G. Hirst, D. van Knippenberg y M. Baer, "Creative Self-Efficacy and Individual Creativity in Team Contexts: CrossLevel Interactions with Team Informational Resources", *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 1282-90.
- ¹²³ X. Huang, J. J. P.-A. Hsieh y W. He, "Expertise Dissimilarity and Creativity: The Contingent Roles of Tacit and Explicit Knowledge Sharing", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 5 (2014): 816-30.
- ¹²⁴ T. B. Harris, N. Li, W. R. Boswell, X.-A. Zhang y Z. Xie, "Getting What's New from Newcomers: Empowering Leadership, Creativity, and Adjustment in the Socialization Context", *Personnel Psychology* 67 (2014): 567-604.
- ¹²⁵ A. H. Y. Hon, M. Bloom y J. M. Crant, "Overcoming Resistance to Change and Enhancing Creative Performance", *Journal of Management* 40, núm. 3 (2014): 919-41.
- ¹²⁶ J. S. Mueller, S. Melwani y J. A. Goncalo, "The Bias against Creativity: Why People Desire but Reject Creative Ideas", *Psychological Science* 23 (2012): 13-17.
- ¹²⁷ T. Montag, C. P. Maertz y M. Baer, "A Critical Analysis of the Workplace Creativity Criterion Space", *Journal of Management* 38 (2012): 1362-86.
- ¹²⁸ M. Baer, "Putting Creativity to Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations", *Academy of Management Journal* 55 (2012): 1102-19.

7

Conceptos de motivación



Fuente: Jeff Schear/Getty Images

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando termine de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

7-1 Describir los tres elementos fundamentales de la motivación.	7-5 Identificar las implicaciones del compromiso laboral del trabajador para la gerencia.
7-2 Comparar las primeras teorías sobre la motivación.	7-6 Describir la manera como las teorías contemporáneas acerca de la motivación se complementan entre sí.
7-3 Comparar los elementos de la teoría de la autodeterminación y de la teoría del establecimiento de metas.	
7-4 Demostrar las diferencias entre la teoría de la autoeficacia, la teoría del reforzamiento, la teoría de la equidad y la teoría de las expectativas.	

MOTIVADOS HACIA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

A medida que las organizaciones se enfrentan a la creciente presión pública hacia la sustentabilidad, la responsabilidad social corporativa (RSC) se ha convertido en parte importante de la agenda de la mayoría de los directores de las empresas. La motivación de estos directores generales es evidente: los medios de comunicación, los clientes, los empleados y los gobiernos anuncian iniciativas de sustentabilidad como Ecomagination de GE, proyecto pionero en la eficiencia tecnológica, y programas de filantropía como Re*Generation de Richard Branson, que apoya a los jóvenes sin hogar. No obstante, ¿qué hace una organización para motivar a sus empleados a participar en enormes proyectos voluntarios permanentes como Heroes de Lowe's (fotografía), que ayuda a reconstruir casas después de desastres y a revitalizar las comunidades?

Según investigaciones realizadas en Reino Unido, una importante proporción de los empleados están listos para ser motivados a trabajar en el esquema de la responsabilidad social corporativa. Algunos trabajadores están motivados por un sentido de reciprocidad, es decir, corresponder a las comunidades donde viven o ayudar a las organizaciones que los han beneficiado con anterioridad. Un ejemplo es el héroe James Jackson de Lowe's, que ayudó a revitalizar un parque de Indianápolis. "Me siento muy emocionado de haber formado parte de esta aventura de transformación para el JV Hill Park", reconoció. "La comunidad tiene vida nuevamente, y esto impactará a muchos jóvenes en los años por venir". Otros empleados se sienten motivados por la oportunidad de socializar con las personas dentro de la organización y la comunidad, y otros más desean desarrollar redes de negocios para el futuro. A muchos les gusta utilizar las redes que ya han forjado y aprovechan sus contactos para proyectos



de RSC. Y la mayoría disfruta utilizar sus oportunidades de voluntariado para aprender más. Por ejemplo, uno de los participantes de un estudio, quien ha estado orientando a alumnos de administración, señaló lo siguiente: “Es agradable conocer a otras personas en Derby y sus alrededores, ver cómo hacen las cosas, recibir ideas y una gran cantidad de información sobre negocios”.

¿Qué hacen las organizaciones para motivar a sus empleados a hacer trabajo voluntario? Las investigaciones indican que la mitad de las organizaciones de Canadá alientan activamente el voluntariado entre los empleados. Como resultado, una cuarta parte del trabajo voluntario del país es realizado por empleados. El estudio reveló que el apoyo de las compañías —uso del tiempo laboral, tiempo pagado para el trabajo de voluntariado, espacio en las instalaciones, recursos de la organización— era fundamental para motivar a los empleados a trabajar en RSC. Se encontró una correlación entre el apoyo y un incremento en el número de horas anuales de trabajo voluntario, especialmente entre las mujeres. Además, el apoyo produjo mayor participación voluntaria en casi todos los tipos de actividades de RSC.

Sin embargo, el estudio encontró que los empleados mayores de 35 años, con una escolaridad de bachillerato terminado o menor, o que estaban casados, recibían menos apoyo. Se desconocen las razones de esas diferencias. Las mujeres también obtenían menos apoyo que los hombres cuando el trabajo voluntario requería de un horario flexible y tiempo libre. Además, parece que las mujeres hacen menos solicitudes de apoyo. Aunque estos hallazgos provienen de un solo estudio, el mensaje es claro: las organizaciones podrían incrementar sus contribuciones generales a la RSC al ofrecer claramente apoyo tangible a todos, junto con oportunidades para servir.

Un último elemento de motivación para los empleados es la recompensa intrínseca por trabajar con un equipo de su organización para llevar a cabo un proyecto valioso. Después de un arduo día limpiando los destrozos originados por el tornado que golpeó a Tupelo, Mississippi, en 2014, Tad Agoglia del First Response Team of America le dijo lo siguiente al equipo Heroes de Lowe's: “Ustedes con sus actitudes [hacen] lo necesario para resolver las cosas, sólo lo hacen; realmente dedicaron su tiempo a ayudar a esta familia y eso significa mucho. Fue un maravilloso día, y ustedes hicieron que lo fuera. Gracias”.

Fuentes: Lowe's in the Community, 5 de mayo de 2015, <http://Lowesinthecommunity.Tumblr.Com/Post/118215046887/The-Week-Leading-Up-To-The-Final-Four>; F. Macphail y P. Bowles, “Corporate Social Responsibility as Support for Employee Volunteers: Impacts, Gender Puzzles and Policy Implications in Canada”, *Journal of Business Ethics* 84 (2009): 405-16; y J. N. Muthuri, D. Matten y J. Moon, “Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility”, *British Journal of Management* 20 (2009): 75-89.

Como se describe en la viñeta inicial, los trabajadores no siempre se ofrecen como voluntarios porque sea algo bueno, sino que deben estar motivados. Parte importante de su motivación proviene del deseo interno de contribuir, pero las organizaciones también juegan un papel importante al animarlos y darles facilidades. Motivar a los empleados (a participar como voluntarios y a trabajar) es uno de los aspectos más relevantes y desafiantes de la administración. Como se verá más adelante, no hay consejos suficientes para aprender a hacerlo.

ENCUESTA DEL CO

Solicitud de un aumento: Ejecutivos de negocios

¿Ha recibido un aumento de sueldo después de solicitarlo?



Nota: Encuesta realizada con 3,900 ejecutivos de 31 países.

Fuente: Basada en Accenture, "The Path Forward" (2012), <http://w.accenture.com/SitecollectionDocuments/PDF/Accenture-IWD-Research-Deck-2012-FINAL.pdf#zoom=50>, 36.

La motivación es uno de los temas más investigados en el comportamiento organizacional (CO).¹ En una encuesta, 69 por ciento de los trabajadores reportó perder tiempo en el trabajo todos los días, y casi una cuarta parte afirmó perder entre 30 y 60 minutos diarios. ¿Cómo? Por lo general, navegando en internet (revisando las noticias y visitando sitios de redes sociales como esparcimiento) y charlando con los compañeros de trabajo.² Por lo tanto, aunque los tiempos cambian, el problema de la motivación de la fuerza laboral sigue siendo el mismo.

En este capítulo se revisarán las bases de la motivación, se evaluarán las teorías de la motivación y se describirá un modelo integrador que muestre cómo se ajustan entre sí las mejores teorías. Sin embargo, primero observe en la Encuesta del CO los resultados que se pueden obtener con un poco de motivación al pedir un aumento de sueldo.

La motivación y las primeras teorías

7-1 Describir los tres elementos fundamentales de la motivación.

motivación Proceso que determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de una meta.

Parece que algunos individuos están impulsados hacia el éxito. Sin embargo, el mismo estudiante que lucha por leer un libro de texto durante más de 20 minutos podría devorar un libro sobre *Harry Potter* en un solo día. La diferencia reside en la situación. Así, mientras analiza el concepto de motivación, tenga en cuenta que el nivel de motivación varía tanto entre los individuos como dentro de los individuos en momentos diferentes.

Se define la **motivación** como los procesos que inciden en la *intensidad*, *dirección* y *persistencia* del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta.³ Si bien la motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr *cualquier* meta, nosotros nos limitaremos a las metas *organizacionales*.

La *intensidad* se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. Es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que el esfuerzo se oriente en una *dirección* que beneficie a la organización. Por lo tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que nos interesa es el que está dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con aquéllas. Por último, la motivación tiene una dimensión de *persistencia*, es decir, por cuánto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente como para alcanzar su objetivo.

7-2 Comparar las primeras teorías sobre la motivación.

jerarquía de las necesidades Jerarquía de las cinco necesidades de Abraham Maslow: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización; conforme se satisfacen las de un tipo, se vuelven dominantes las del siguiente.

Primeras teorías sobre la motivación

Es probable que las tres teorías más conocidas sobre la motivación sean las que se formularon durante la década de 1950. Aunque ahora se cuestiona su validez (como se analizará más adelante), representan el fundamento y los gerentes aún utilizan su terminología.

Teoría de la jerarquía de las necesidades

La teoría de la motivación mejor conocida es la **jerarquía de las necesidades**, enunciada por Abraham Maslow,⁴ quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Recientemente se propuso una sexta necesidad de un nivel superior —los valores intrínsecos—, que supuestamente se derivó de la teoría de Maslow, aunque aún debe ganar mayor aceptación.⁵ Las cinco necesidades originales son las siguientes:

1. **Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
2. **De seguridad.** Abarcan el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. **Sociales/de pertenencia.** Incluyen el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. **De estima.** Factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. **De autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: incluye el crecimiento, el desarrollo del propio potencial y la autorrealización.

Según Maslow, cuando cada necesidad alcanza un nivel de satisfacción suficiente, la siguiente se vuelve dominante. Entonces, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores. En la figura 7-1 se describe la jerarquía en forma de pirámide, que es su presentación más conocida, aunque Maslow se refirió a las necesidades sólo en términos de niveles.

La teoría de Maslow ha recibido reconocimiento amplio y duradero, sobre todo de los gerentes en funciones. Esto es atribuible a su lógica intuitiva y facilidad de comprensión, además de que algunas investigaciones le han dado validez.⁶ Sin embargo, por desgracia la mayoría de las investigaciones no han proporcionado evidencias de su valor, especialmente cuando la teoría se aplica a diversas culturas,⁷ quizá con excepción de las necesidades fisiológicas.⁸ Las viejas teorías, especialmente aquellas que manejan una lógica intuitiva, se resisten a morir. Por lo tanto, es importante estar conscientes de la aceptación pública prevalente de la jerarquía al analizar la motivación.



Figura 7-1

Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: H. Skelsey, "Maslow's Hierarchy of Needs-the Sixth Level", *Psychologist* (2014): 982-83.

Teoría de los dos factores

teoría de los dos factores

Relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y asocia factores extrínsecos con la insatisfacción. También se le llama teoría de la motivación e higiene.

Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental, y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o el fracaso, el psicólogo Frederick Herzberg se preguntó lo siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?”. Pidió a los individuos que describieran con detalle situaciones donde se sintieran excepcionalmente *bien* o *mal* respecto de sus puestos de trabajo. Las respuestas difirieron de manera significativa, lo cual condujo a Herzberg a plantear su **teoría de los dos factores** (también llamada *teoría de la motivación e higiene*, aunque este término no se utiliza mucho en la actualidad).⁹

Como se observa en la figura 7-2, factores intrínsecos como el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción laboral. Los sujetos que respondieron que se sentían bien con su trabajo mostraron tendencia a atribuir estos factores a sí mismos, en tanto que los individuos insatisfechos tendían a citar factores extrínsecos, como la supervisión, el salario, las políticas de la compañía y las condiciones laborales.

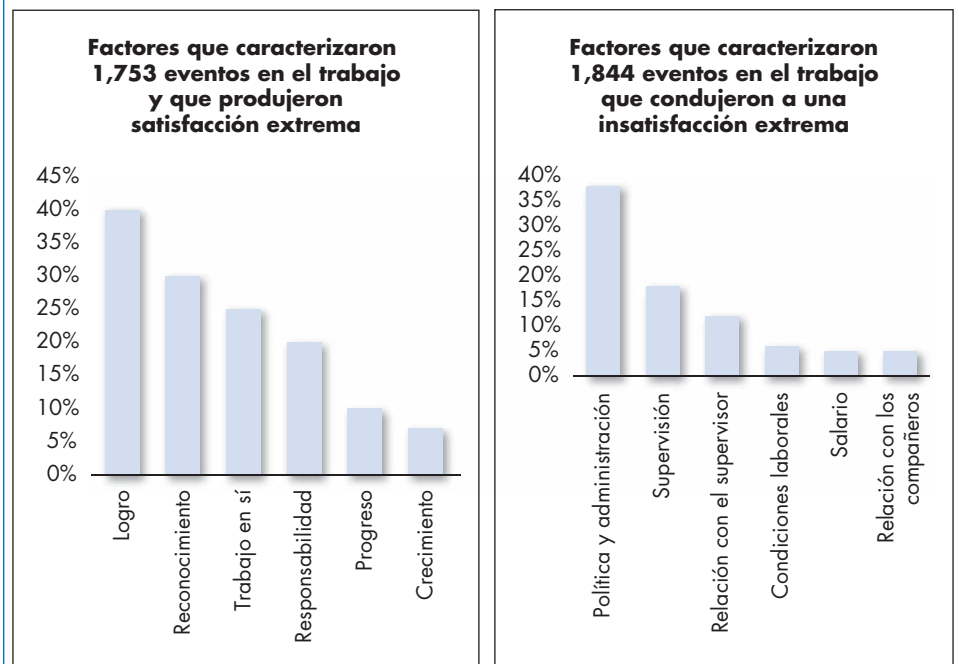
Según Herzberg, los datos sugieren que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un puesto de trabajo, éste no se vuelve satisfactorio necesariamente. Herzberg propuso la existencia de un continuo doble: lo opuesto de “satisfacción” es “sin satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “sin insatisfacción” (vea la figura 7-3).

De acuerdo con la teoría de Herzberg, los factores que generan satisfacción laboral son diferentes de los que causan insatisfacción laboral. Por consiguiente, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción laboral quizá logren tranquilidad, pero no necesariamente motivación; apaciguarán a los trabajadores, pero no los motivarán. Condiciones como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad laboral son **factores de higiene**. Cuando estos factores son adecuados, la gente no

factores de higiene Factores como la política y la administración de la compañía, la supervisión y el salario que, cuando son adecuados para un puesto, mantienen tranquilos a los trabajadores. Si estos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas.

Figura 7-2

Comparación de satisfactores e insatisfactores



Fuente: Basada en Harvard Business Review. “Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers”. An exhibit from One More Time: How Do You Motivate Employees? por Frederick Herzberg, enero de 2003. Copyright © 2003 de Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.

Figura 7-3

Comparación de las perspectivas de la satisfacción y la insatisfacción



se sentirá insatisfecha ni tampoco satisfecha. Si se desea *motivar* a las personas en su trabajo, se tienen que enfatizar factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de éste, como las oportunidades de ascenso, las oportunidades de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro: son las características que los individuos consideran recompensas intrínsecas.

La teoría de los dos factores no cuenta con mucho apoyo de las investigaciones. Las críticas se centran en la metodología original que utilizó Herzberg y en sus supuestos, como la aseveración de que la satisfacción está muy relacionada con la productividad. Estudios posteriores también han demostrado que si la higiene y los factores motivacionales tuvieran la misma importancia para una persona, ambos serían capaces de actuar como motivadores.

A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg ha ejercido una gran influencia y actualmente está siendo utilizada en muchas investigaciones en Asia.¹⁰ Pocos gerentes del mundo no están familiarizados con sus recomendaciones.



Teoría de las necesidades de McClelland

Suponga que tiene una bolsa de alubias y cinco blancos frente a usted, cada una más alejada que la anterior. El blanco A está casi al alcance de su mano y si acierta obtendrá \$2. El objetivo B está un poco más lejos y paga \$4, pero aproximadamente 80 por ciento de las personas que le intentan atinar lo consiguen. El objetivo C paga \$8 y casi la mitad de los individuos que tratan de acertar lo logran. Muy poca gente consigue dar en el objetivo D, pero si acertaran la paga sería de \$16. Por último, El objetivo E paga \$32, pero es casi imposible atinarle. ¿En cuál objetivo trataría de acertar? Si eligiera el objetivo C estaría orientado a los grandes logros. ¿Por qué? Continúe leyendo.

La **teoría de las necesidades de McClelland** fue desarrollada por David McClelland y sus colaboradores.¹¹ A diferencia, por ejemplo, de la jerarquía de Maslow, esas necesidades son más parecidas a factores motivacionales que a estrictas necesidades de supervivencia. Son tres:

- La **necesidad de logro (nLog)** es el impulso por sobresalir, por tener éxito respecto de un conjunto de estándares.
- La **necesidad de poder (nPod)** es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
- La **necesidad de afiliación (nAfi)** es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

teoría de las necesidades de

McClelland Plantea que el logro, el poder y la afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación.

necesidad de logro (nLog) Impulso por sobresalir, por tener éxito respecto de un conjunto de estándares y por luchar para triunfar.

necesidad de poder (nPod) Necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lograría ningún otro medio.

necesidad de afiliación (nAfi) Deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

McClelland e investigadores posteriores centraron su atención en la nLog. Quienes tienen una alta necesidad de logro se desempeñan mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0.5, es decir, cuando estiman que la posibilidad de triunfar es

de 50-50. No les gusta intervenir en situaciones muy desfavorables, pues no los satisface el éxito que se obtiene por casualidad. De manera similar, no les agradan aquellas muy favorables (con alta probabilidad de triunfar) porque entonces no encuentran un desafío para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse un poco.

Con base en una gran cantidad de investigaciones, es posible hacer algunas predicciones entre la necesidad de logro y el desempeño laboral. En primer lugar, cuando los puestos de trabajo implican mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un nivel intermedio de riesgo, los individuos con una alta necesidad de logro se sienten muy motivados. En segundo lugar, una gran necesidad de logro no necesariamente convierte a una persona en un buen administrador, sobre todo en las grandes organizaciones. Los individuos con alta necesidad de logro se interesan en su buen desempeño personal y no en influir en otros para que trabajen bien. En tercer lugar, las necesidades de afiliación y poder suelen estar muy relacionadas con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación.¹²

La perspectiva de que una alta necesidad de logro actúa como motivador interno supone dos características culturales: la disposición a aceptar un grado de riesgo moderado (que excluye a las culturas caracterizadas por una gran evitación de la incertidumbre) y un gran interés por el desempeño (que se aplica a los países con fuertes características de logro). Esta combinación se encuentra en naciones anglosajonas como Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña, y en mucho menor grado en Chile y Portugal.

La teoría de McClelland tiene apoyo científico, especialmente en el ámbito transcultural (cuando se toman en cuenta dimensiones culturales como la distancia del poder).¹³ El concepto de necesidad de logro ha recibido mucha atención y aceptación en investigaciones de muy diversos campos, incluyendo el comportamiento organizacional, la psicología y los negocios en general.¹⁴ Por ello en este libro se utiliza el concepto de manera descriptiva. La necesidad de poder también tiene apoyo científico, pero es probable que las personas conozcan el término de manera más general que en relación con su definición original.¹⁵ En el capítulo 13 se analizará con mayor detalle el poder. La necesidad de afiliación es bien aceptada y suele utilizarse en las investigaciones. Aun cuando parecería una versión actualizada de la necesidad social de Maslow, en realidad son dos conceptos muy diferentes. Muchas personas dan por hecho la idea de que los seres humanos tienen un impulso natural a relacionarse, por lo que nadie carece por completo de esta motivación. Sin embargo, un estudio



El empresario Fred DeLuca es un individuo con un alto nivel de logro, motivado por el trabajo que exige un alto grado de responsabilidad personal. En 1965, a los 17 años de edad, cofundó una tienda de emparedados Subway para financiar su educación universitaria, y convirtió a la empresa en la franquicia de comida rápida más grande del mundo, con casi 44,000 tiendas en más de 100 países.

Fuente: Geoff Caddick/AP Images



¿Por qué no siguen mi consejo?

El nuevo empleado de la oficina es agradable, pero recién egresó de la universidad y yo tengo 20 años de experiencia en el campo. Me gustaría ayudarlo, pero él no me lo permite, no importa cuánto me acerque. ¿Hay algo que pueda hacer para motivarlo a aceptar mis consejos? Necesita algunos consejos con urgencia.

— James

Estimado James:

Es bueno que quiera ayudar, y seguramente tiene muchos conocimientos que ofrecer. Sin embargo, empecemos con lo siguiente: ¿cuándo fue la última vez que usted siguió el consejo de alguien? Lo más probable es que sea más fácil recordar la última vez que no aceptó el consejo de alguien que cuando sí lo hizo. Esto se debe a que queremos el éxito en nuestros propios términos, ya que no nos gusta la idea de enterarnos de que la respuesta estaba ahí todo el tiempo (y que no la vimos). Según el psicólogo Alan Goldberg, “cuando alguien dice ‘deberías hacer algo’, el mensaje subyacente es: ‘eres un tonto por no haberlo hecho antes’”. “Nadie sigue un consejo en esas condiciones”. Entonces, ¿en qué condiciones las personas *siguen* un consejo?

La ecuación de la motivación para dar un consejo tiene dos elementos: lo que su compañero de trabajo desea escuchar y la manera como puede acercarse

a él. En lo referente al primer elemento, recuerde la siguiente regla: él quiere escuchar que todas las decisiones que ha tomado son brillantes. Si escucha algo distinto, es probable que lo ignore o que continúe hablando con usted hasta que se ponga de su lado.

En cuanto al segundo elemento, la motivación de su compañero para aceptar y, más importante, actuar con base en su consejo, depende mucho de la forma en la cual usted se le acerque. ¿Es probable que usted “comparta su sabiduría con la generación más joven”? Si usted dice algo como “me hubiera gustado saber esto cuando estaba empezando, como tú”, lo más probable es que él piense que usted (y su consejo) son anticuados. Si utiliza frases como “si fuera tú, yo haría esto”, quizá le moleste su entrometimiento. Según las investigaciones, la estrategia que tiene más probabilidades de funcionar es una sugerencia amable, expresada como solicitud. Ravi Dhar, uno de los directores de Yale, reconoció que “las frases expresadas como interrogantes tienen menos efectos adversos y suelen ser más eficaces”. Por ejemplo, usted podría preguntar lo siguiente: “¿Considerarías poner a prueba esta idea?”

Animese, el problema no es que no nos guste recibir consejos —nos gusta, siempre y cuando los solicitemos. Según las investigaciones, nos sentimos motivados a seguir consejos cuando en-

frentamos decisiones importantes, por lo que el momento oportuno suele ser mejor. Cuando el nuevo empleado le pregunte, usted podría sugerirle que anote los parámetros de sus alternativas y sus interpretaciones de los aspectos éticos de cada decisión. El investigador Dan Ariely ha descubierto que las personas se sienten mucho más motivadas a tomar decisiones correctas en lo moral cuando han considerado las implicaciones morales abiertamente. De esta manera, su compañero de trabajo podría motivarse a sí mismo para tomar las decisiones correctas.

¡Siga intentando!

Fuentes: D. Ariely, “What Price for the Soul of a Stranger?” *The Wall Street Journal*, 10-11 de mayo de 2014, C12; J. Queenan, “A Word to the Wise”, *The Wall Street Journal*, 8-9 de febrero de 2014, C1-C2; y S. Reddy, “The Trick to Getting People to Take the Stairs? Just Ask”, *The Wall Street Journal*, 17 de febrero de 2015, R4.

Las opiniones aquí expresadas corresponden únicamente a los gerentes y a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de sus organizaciones. Los autores o gerentes no son responsables de cualquier error u omisión, ni de los resultados obtenidos por el uso de esta información. En ningún caso los autores o los gerentes, o sus sociedades o corporaciones relacionadas serán responsables por cualquier decisión o acción tomada respecto de las opiniones aquí expresadas.



reciente realizado con adultos de Camerún y Alemania sugiere que la personalidad suele limitar a las personas, dependiendo del grado de neuroticismo que tengan. La afabilidad apoya la búsqueda de afiliación, mientras que la extroversión no tiene un efecto significativo.¹⁶

Es difícil medir el grado en que cada individuo posee las tres necesidades y, por consiguiente, es difícil poner la teoría en práctica. Es más común encontrar situaciones donde los gerentes que están conscientes de estos impulsos motivacionales califican a los empleados con base en observaciones hechas a lo largo del tiempo. Por lo tanto, los conceptos son útiles, pero no se utilizan a menudo de manera objetiva.

7-3

Comparar los elementos de la teoría de la autodeterminación y de la teoría del establecimiento de metas.

Teorías contemporáneas de la motivación

Las teorías contemporáneas de la motivación tienen algo en común: todas gozan de un razonable grado de apoyo válido documentado. Las llamamos “teorías contemporáneas” porque representan las ideas que actualmente tratan de explicar la motivación de los trabajadores. Eso no significa que sean indiscutiblemente correctas.

teoría de la autodeterminación

Teoría de la motivación que expone los efectos benéficos de la motivación intrínseca y los efectos nocivos de la motivación extrínseca.

teoría de la evaluación cognitiva

Versión de la teoría de la autodeterminación que establece que dar recompensas extrínsecas por un comportamiento que ya se premió en forma intrínseca tiende a socavar el nivel general de motivación, si se considera que las recompensas ejercen algún control.

autoconsistencia Qué tan congruentes son los motivos de las personas para alcanzar las metas con sus intereses y valores esenciales.



Teoría de la autodeterminación

“Es extraño”, dijo Marcia, “comencé a trabajar en Humane Society como voluntaria. Dedicaba 15 horas a la semana a ayudar a las personas a adoptar mascotas y me encantaba venir a trabajar. Después, hace tres meses, me contrataron tiempo completo con un salario de \$11 por hora. Hago el mismo trabajo que antes, pero no lo encuentro tan divertido”.

¿La reacción de Marcia parece ilógica? Hay una explicación, y se denomina **teoría de la autodeterminación**. Esta teoría plantea que la gente prefiere sentir que tiene control sobre sus acciones, de manera que cualquier situación que haga que una tarea que antes se disfrutaba, ahora se experimente más como una obligación que como una actividad que se eligió con libertad, reducirá la motivación.¹⁷ La teoría se utiliza ampliamente en psicología, administración, educación e investigación médica.

Gran parte de los estudios sobre la teoría de la autodeterminación en el CO se ha enfocado en la **teoría de la evaluación cognitiva**, una teoría complementaria que propone que las recompensas extrínsecas tienden a disminuir el interés intrínseco en una tarea. Cuando los individuos reciben un pago por su trabajo, sienten que se trata de algo que *tienen* que hacer y no algo que *quieren* hacer. La teoría de la autodeterminación también establece que las personas, además de sentirse impulsadas por una necesidad de autonomía, buscan cómo ser competentes y hacer conexiones positivas con los demás. Sus principales implicaciones se relacionan con las recompensas laborales.

¿Qué sugiere la teoría de la autodeterminación para la entrega de recompensas? Sugiere que es recomendable tener cierta cautela en el uso de las recompensas extrínsecas como medio de motivación, y que la búsqueda de metas usando motivos intrínsecos (como un gran interés por el trabajo en sí) incrementa más la motivación de los seres humanos que las recompensas extrínsecas. De manera similar, la teoría de la evaluación cognitiva sugiere que, en muchos casos, proporcionar incentivos extrínsecos socava la motivación intrínseca. Por ejemplo, si un programador de computadoras valora la actividad de programar porque le gusta resolver problemas, ofrecerle un bono por escribir cierto número de líneas de códigos cada día parecería coercitivo, y su motivación intrínseca tendería a disminuir. Es probable que aumente o no el número de líneas que programa por día como respuesta al motivador extrínseco. Esto fue apoyado por un metanálisis reciente, el cual confirmó que la motivación intrínseca contribuye a la calidad del trabajo, mientras que los incentivos contribuyen a la cantidad del mismo. Aunque la motivación intrínseca predice el desempeño, ya sea que haya incentivos o no, su potencial predictivo disminuye cuando los incentivos están vinculados directamente con el desempeño (como los bonos económicos), más que de manera indirecta.¹⁸

Un concepto derivado recientemente de la teoría de la autodeterminación es la **autoconsistencia**, el cual se refiere a qué tan congruentes son los motivos de las personas por alcanzar las metas con sus intereses y valores esenciales. Investigaciones del CO sugieren que las personas que persiguen metas laborales por razones intrínsecas se sienten más satisfechas con su trabajo, se sienten mejor adaptadas a su organización y suelen tener un mejor desempeño.¹⁹ En las diferentes culturas, si los individuos buscan metas por un interés intrínseco, es más probable que las alcancen, se sentirán más felices cuando lo hagan, pero también estarán felices incluso si no las logran.²⁰ ¿Por qué? Porque el proceso de trabajar hacia una meta es divertido, no importa si la meta se alcanza o no. Investigaciones recientes revelan que cuando las personas no disfrutaban su trabajo por razones intrínsecas, aquellos que trabajan porque se sienten obligados a hacerlo pueden tener un desempeño aceptable, aunque experimentan mayores niveles de estrés.²¹ En cambio, quienes buscan metas por razones extrínsecas (dinero, estatus u otros beneficios), tienen menos probabilidades de lograr sus metas y se sienten menos felices cuando lo hacen. ¿Por qué? Porque las metas son menos significativas para ellos.²²

¿Qué significa todo esto? A nivel individual, significa que las personas no eligen su trabajo por recompensas extrínsecas. A nivel organizacional, significa que los gerentes deberían ofrecer incentivos tanto intrínsecos como extrínsecos; necesitan lograr que el trabajo sea interesante, dar reconocimiento, y fomentar el crecimiento y el desarrollo de los subalternos. Los individuos que sienten que controlan lo que hacen, y que su actividad es el resultado de su libre elección, suelen estar más motivados por su trabajo y más comprometidos con sus empleadores.²³

Ayudar a los demás y ser un buen ciudadano es positivo para su carrera

Podría pensarse que es necesario motivar a los empleados para que exhiban un comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) y que su carrera se beneficia cuando ayudan a los demás. También es probable que creamos que nuestro propio CCO nos brindará beneficios profesionales. Sin embargo, de manera sorprendente existen evidencias de que estos supuestos son falsos, al menos en ciertas organizaciones. ¿Por qué?

Algunas compañías evalúan más la *forma* como los empleados realizan su trabajo que la magnitud de éste. Si cuentan con las habilidades y los conocimientos requeridos, o si demuestran las conductas adecuadas para el puesto (por ejemplo, saludar a los clientes siempre con una sonrisa), la gerencia los calificará como trabajadores “buenos” y motivados. En esos casos, el comportamiento de ciudadanía organizacional se consi-

dera el siguiente nivel más alto de la buena conducta de los empleados. Por lo tanto, el hecho de ayudar a los compañeros de trabajo beneficia la carrera de los empleados.

Sin embargo, otras organizaciones evalúan a los trabajadores respecto de *aquellos que* logran. En este caso, los empleados se consideran “buenos” trabajadores si cumplen con las metas establecidas, como facturar cierto número de horas a los clientes o alcanzar un determinado volumen de ventas. Cuando los gerentes pasan por alto el CCO del personal, desaprueban los comportamientos de ayuda o crean una cultura organizacional demasiado competitiva, disminuye la motivación de los empleados para continuar con sus buenas acciones. Y aquellos que mantienen su CCO, a la larga, descubren que su carrera progresa con mayor lentitud al dedi-

car parte de su tiempo laboral a ayudar a sus colegas.

¿Y la conclusión? Es probable que exista una relación entre ser un buen trabajador y ser un buen ciudadano. En las organizaciones que se enfocan más en las conductas, estar motivado a ser un buen ciudadano ayudaría a que los empleados logren sus metas profesionales. Sin embargo, en las organizaciones que se interesan más en los resultados objetivos, quizá sea necesario considerar el costo de las buenas acciones.

Fuentes: D. M. Bergeron, “The Potential Paradox of Organizational Citizenship Behavior: Good Citizens at What Cost?” *Academy of Management Review* 32, núm. 4 (2007); y D. M. Bergeron, A. J. Shipp, B. Rosen y S. A. Furst, “Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen”, *Journal of Management* 39, núm. 4 (2013): 958-84.

teoría del establecimiento de metas

Afirma que las metas específicas, desafiantes y con retroalimentación conducen a un mejor desempeño.

Teoría del establecimiento de metas

Quizás habrá escuchado cierto número de veces la frase: “Sólo hazlo lo mejor que puedas. Es todo lo que te pido”. Pero, ¿qué significa “hazlo lo mejor que puedas”? ¿Ha sabido alguna vez si logró esa meta tan vaga? Las investigaciones sobre la **teoría del establecimiento de metas**, planteada por Edwin Locke, revelan efectos impresionantes acerca de la especificidad, el desafío y la retroalimentación de las metas sobre el desempeño. Según esta teoría, las intenciones de trabajar para alcanzar una meta se consideran una fuente poderosa de motivación laboral.²⁴

La teoría del establecimiento de metas tiene un gran apoyo empírico. Las evidencias sugieren con firmeza que las metas *específicas* incrementan el desempeño; que las metas *difíciles*, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la presencia de *retroalimentación* genera un mejor desempeño que su ausencia.²⁵ ¿Por qué? En primer lugar, la especificidad en sí misma parece actuar como un estímulo interno. Por ejemplo, cuando un conductor se compromete a hacer cada semana 12 viajes redondos con carga entre Toronto y Nueva York, esta intención le da un objetivo específico por alcanzar. Si todo lo demás permanece igual, tendrá un mejor desempeño que el conductor que opera sin metas o con el objetivo general de “hazlo lo mejor que puedas”.

En segundo lugar, si factores como la aceptación de las metas permanecen constantes, cuanto más difícil sea la meta, mayor será el nivel de desempeño. Desde luego, resulta lógico suponer que las metas más fáciles tienen mayores probabilidades de ser aceptadas. Pero una vez que acepta una tarea difícil, se esperaría que el individuo muestre un esfuerzo más intenso para tratar de conseguirla.

En tercer lugar, las personas se desempeñan mejor cuando reciben retroalimentación sobre su progreso hacia las metas porque esto las ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer, es decir, la retroalimentación guía su comportamiento. Pero no toda retroalimentación tiene la misma eficacia. Se ha visto que la retroalimentación autogenerada —mediante la cual los individuos son capaces de vigi-

Anthony Thompson, a la izquierda, y Vernon Hill, fundaron en 2010 Metro Bank de Londres, con la finalidad de abrir 200 nuevas sucursales y captar 10 por ciento del mercado bancario londinense. Esa meta desafiante motiva a los empleados a realizar un gran esfuerzo para dar a los clientes un servicio excepcionalmente cómodo, flexible y amistoso (incluyendo un trato cordial a sus mascotas).

Fuente: Toby Melville/Reuters



lar su propio progreso o recibir retroalimentación del propio proceso de la tarea— es un motivador más poderoso que la retroalimentación que se genera externamente.²⁶

Si los individuos tienen la oportunidad de intervenir en el establecimiento de sus propias metas, ¿trabajarán con mayor ahínco? Las evidencias son contradictorias. En ciertos casos, las metas establecidas de manera participativa suscitan un desempeño superior; mientras que en otros casos, las personas se desempeñan mejor cuando su jefe les asigna las metas. Un estudio realizado en China encontró, por ejemplo, que el establecimiento de metas de equipo de manera participativa mejora los resultados grupales.²⁷ Otro estudio concluyó que la participación da como resultado metas más asequibles para los individuos.²⁸ Sin la participación, el individuo que establece la meta necesita explicar con claridad su propósito e importancia.²⁹

Existen tres factores que influyen en la relación entre las metas y el desempeño: el *compromiso con las metas*, las *características de la tarea* y la *cultura nacional*.

Compromiso con las metas La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta y determinado a no reducirla ni abandonarla. El individuo **a)** piensa que puede alcanzar la meta y **b)** quiere alcanzarla.³⁰ Es más probable que el compromiso con la meta ocurra cuando ésta se hace pública, cuando el individuo tiene un *locus* de control interno, cuando las metas las establece el propio individuo en vez de que otros se las asignen y cuando se basan, al menos parcialmente, en las habilidades individuales.³¹

Características de la tarea En sí mismas las metas parecen influir en el desempeño más significativamente cuando las tareas son sencillas en vez de complejas, cuando están bien aprendidas en vez de ser novedosas, cuando son independientes en vez de interdependientes y cuando tienen altas probabilidades de ser logradas.³² Paradójicamente, es más probable que los individuos que autoafirman sus valores esenciales abandonen la búsqueda de sus metas después de un fracaso inicial, quizá porque internalizan con mayor firmeza que los demás las implicaciones del fracaso.³³

Cultura nacional Es probable que el establecimiento de metas individuales específicas y difíciles tenga efectos diferentes en diversas naciones. En las culturas colectivistas y con una gran distancia del poder, las metas moderadas alcanzables suelen ser más motivadoras que las metas difíciles.³⁴ Por último, parece que las metas asignadas generan más compromiso en las culturas con mayor distancia del poder.³⁵ Sin embargo, las investi-

gaciones no han demostrado que las metas grupales sean más efectivas en las culturas colectivistas que en las individualistas. Se requieren más investigaciones para determinar si existen diferencias en los constructos de las metas entre las distintas culturas.

Aunque el establecimiento de metas genera resultados positivos, no siempre son benéficas. Por ejemplo, algunas metas podrían ser *demasiado* efectivas.³⁶ Cuando es importante aprender algo, las metas relacionadas con el desempeño socavan la adaptación y la creatividad, ya que las personas se enfocan demasiado en los resultados e ignoran el proceso de aprendizaje. Además, no todas las metas son igualmente efectivas. Por ejemplo, en las tareas rutinarias con estándares de productividad cuantificables, las metas que recompensan la cantidad pueden producir una gran motivación. En el caso de los puestos que requieren de un pensamiento complejo y de una inversión personal, es probable que las metas y las recompensas por la cantidad no sean tan efectivas.³⁷ Por último, algunos individuos nunca abandonan una meta inalcanzable, incluso cuando abandonarla podría beneficiarlos.

Los estudios han descubierto que la gente regula sus pensamientos y su conducta de manera diferente cuando trabaja para alcanzar una meta. Por lo general, las personas caen en una de dos categorías, aunque también pueden pertenecer a ambas. Los individuos que tienen un **enfoque en la promoción** se esfuerzan por el progreso y el logro, y prefieren las condiciones que los acercan a sus metas deseadas. Este concepto es similar al enfoque de la teoría del acercamiento/evitación que se analizó en el capítulo 5. Las personas que presentan un **enfoque en la prevención** se esfuerzan por cumplir con sus deberes y obligaciones, y por evitar las condiciones que los alejen de sus metas deseadas. Algunos aspectos de este concepto son similares a la evitación de la teoría de acercamiento/evitación. Aunque es cierto que ambas estrategias están al servicio del logro de las metas, difieren mucho en su manera de hacerlo. Por ejemplo, considere el hecho de estudiar para un examen. El individuo podría realizar actividades enfocadas en la promoción, como la lectura de los materiales para la clase, o bien, podría llevar a cabo actividades enfocadas en la prevención, como abstenerse de hacer cosas que le impidan estudiar, como practicar videojuegos.

Podría preguntarse: “¿cuál es la mejor estrategia?” La respuesta depende del resultado que se busca. En tanto que un enfoque en la promoción (pero no en la prevención) se relaciona con un desempeño de la tarea, comportamiento de ciudadanía e innovación de mayores niveles, un enfoque en la prevención (pero no en la promoción) se asocia con un desempeño seguro. Quizá lo ideal sería tener una orientación *tanto* hacia la promoción *como* hacia la prevención.³⁸ Es importante recordar que la satisfacción laboral de una persona está más influida por un bajo nivel de éxito cuando ésta tiene una perspectiva de evitación (prevención).³⁹ Por consiguiente, es mejor establecer metas asequibles, eliminar las distracciones y proporcionar estructura a estos individuos.⁴⁰

Implementación del establecimiento de metas ¿Cómo ponen en práctica los gerentes el establecimiento de metas? Es frecuente que eso se deje al individuo. Algunos gerentes establecen objetivos de desempeño ambiciosos —lo que General Electric denominó “metas al límite”. Algunos líderes, como el ex director general de Procter & Gamble, Robert McDonald, y el director general de Best Buy, Hubert Joly, son reconocidos por sus metas de desempeño tan demandantes. Sin embargo, muchos gerentes no establecen metas en absoluto. Una encuesta reciente reveló que tan sólo una minoría de empleados respondió de manera afirmativa, cuando se les preguntó si tenían metas claramente definidas en su trabajo.⁴¹

Una forma más sistemática de utilizar el establecimiento de metas es mediante la **administración por objetivos (APO)**, una iniciativa que alcanzó su mayor popularidad en la década de 1970, pero que aún se utiliza en la actualidad. La APO hace énfasis en el hecho de establecer de manera participativa metas tangibles, verificables y mensurables. Como se observa en la figura 7-4, los objetivos generales de la organización se traducen en metas específicas para cada nivel (divisional, departamental e individual) de la organización. Pero como los gerentes de las unidades inferiores plantean de manera conjunta sus propias metas, la APO funciona tanto de abajo hacia arriba como de arriba hacia abajo. El resultado es una jerarquía que vincula los objetivos de un nivel con los del siguiente. Y para el empleado individual, la APO ofrece objetivos de desempeño personal específicos.

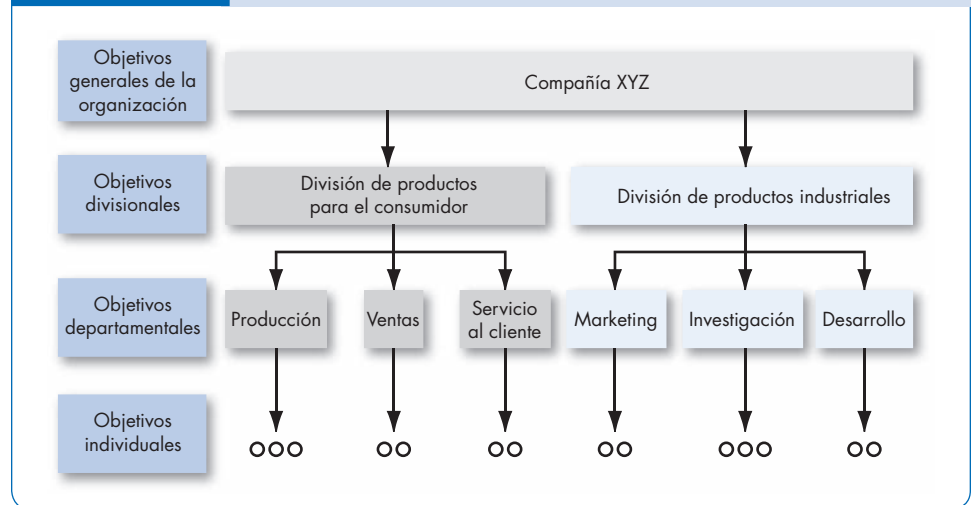
enfoque en la promoción Estrategia de autorregulación que implica esforzarse por lograr las metas por medio del progreso y el logro.

enfoque en la prevención Estrategia de autorregulación que implica esforzarse por lograr las metas al cumplir con los deberes y las obligaciones.

administración por objetivos (APO)

Programa que incluye metas específicas, establecidas en participación, para un periodo explícito y con retroalimentación sobre el progreso hacia las metas.

Figura 7-4 Sucesión de objetivos



Los programas de APO tienen cuatro ingredientes comunes: la especificidad de las metas, la participación en la toma de decisiones (incluyendo el establecimiento de metas u objetivos), un periodo explícito y la retroalimentación sobre el desempeño.⁴² Muchos de los elementos de los programas de APO coinciden con las propuestas de la teoría del establecimiento de metas.

Muchas organizaciones utilizan programas de APO, como las lucrativas, del cuidado de la salud, académicas, gubernamentales y no lucrativas.⁴³ Una versión de APO denominada administración por objetivos y resultados (APOR) ha sido utilizada durante 30 años por los gobiernos de Dinamarca, Noruega y Suecia.⁴⁴ Sin embargo, la popularidad de estos programas no significa que siempre funcionen.⁴⁵ Cuando la APO no funciona, los culpables suelen ser factores como expectativas poco realistas, falta de compromiso de la alta gerencia, e incapacidad o falta de disposición para asignar recompensas con base en el cumplimiento de las metas.



Establecimiento de metas y ética La relación entre el establecimiento de metas y la ética es muy compleja: si se hace hincapié en el logro de las metas, ¿cuál es el costo? Quizá la respuesta se encuentra en los estándares que se establecen para el logro de las metas. Por ejemplo, cuando el dinero se vincula al logro de una meta, el individuo podría enfocarse en obtener el dinero y estar dispuesto a sacrificar un comportamiento ético. En cambio, cuando piensa principalmente en la forma como está utilizando su tiempo mientras trata de conseguir la meta, es más probable que actúe de forma ética.⁴⁶ Sin embargo, este resultado se limita a los pensamientos acerca del uso del tiempo. Si se le somete a presiones de tiempo y se preocupa por ello, los pensamientos acerca del tiempo se volverán en su contra. Las presiones de tiempo suelen aumentar a medida que nos aproximamos una meta, y esto podría ocasionar que el individuo se sienta tentado a actuar sin ética con el fin de alcanzarla.⁴⁷ De manera específica, la persona podría dejar de enfocarse en dominar la tarea y adoptar técnicas de evitación para no dar una mala imagen,⁴⁸ y ambas opciones pueden llevarlo a tomar decisiones carentes de ética.

Otras teorías contemporáneas acerca de la motivación

7-4 Demostrar las diferencias entre la teoría de la autoeficacia, la teoría del reforzamiento, la teoría de la equidad y la teoría de las expectativas.

La teoría de la autodeterminación y la teoría del establecimiento de metas son teorías contemporáneas bien establecidas sobre la motivación. Sin embargo, no son las únicas explicaciones sobresalientes del CO en la materia. Las teorías de la autoeficacia, del reforzamiento, de la equidad o la justicia organizacional y de las expectativas revelan diferentes aspectos de los procesos y las tendencias motivacionales. Primero se explicará el concepto de autoeficacia.

teoría de la autoeficacia Creencia que tiene un individuo de que es capaz de realizar una tarea.

Teoría de la autoeficacia

La **teoría de la autoeficacia** (también conocida como *teoría cognitiva social* o *teoría del aprendizaje social*) se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de realizar una tarea.⁴⁹ Cuanto mayor sea la autoeficacia, más confianza se tendrá en la propia capacidad para lograr el éxito. Por consiguiente, en situaciones difíciles las personas con baja autoeficacia suelen disminuir su esfuerzo o rendirse; mientras que los individuos con un alto nivel de autoeficacia tratarán con más ahínco superar el desafío.⁵⁰ La autoeficacia puede crear un círculo virtuoso donde los individuos con una elevada eficacia se involucran más en sus tareas, lo que a su vez mejoraría su desempeño, incrementando aún más su eficacia.⁵¹ Un estudio reciente planteó otra explicación: que la autoeficacia está relacionada con un mayor nivel de atención enfocada, la cual conlleva a un mejor desempeño de la tarea.⁵²

La retroalimentación influye en la autoeficacia; los individuos con autoeficacia elevada parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, en tanto que aquellos con baja autoeficacia son proclives a reducir su esfuerzo al recibir retroalimentación negativa.⁵³ Los cambios que ocurren en la autoeficacia con el paso del tiempo también se relacionan con cambios en el desempeño creativo.⁵⁴ ¿Qué podrían hacer los gerentes para que sus subordinados tengan niveles de autoeficacia altos? Combinar las teorías del establecimiento de metas y de la autoeficacia.

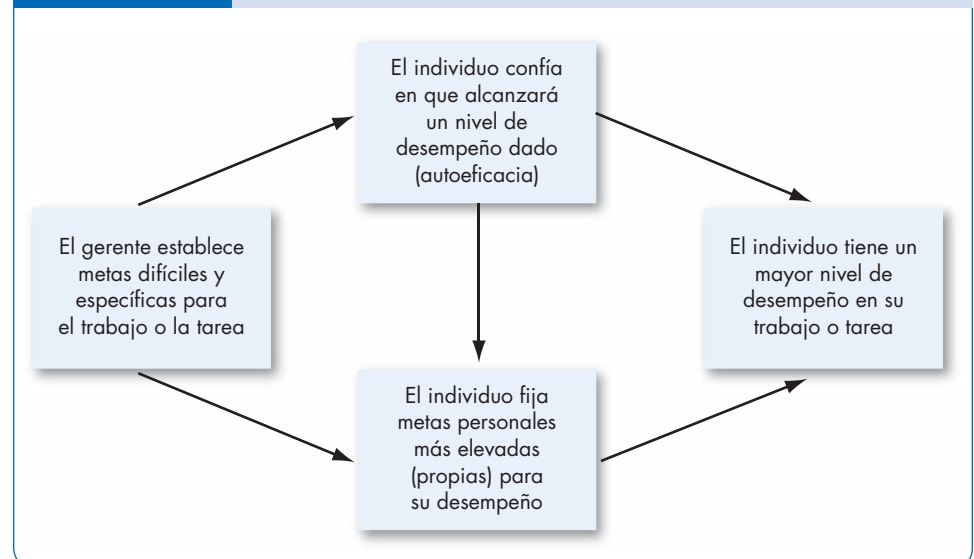
Las teorías del establecimiento de metas y de la autoeficacia no compiten entre sí, sino que se complementan. Como se observa en la figura 7-5, cuando un gerente establece metas difíciles para sus empleados, estos muestran un mayor nivel de autoeficacia y establecen metas más altas para su propio desempeño. ¿Por qué? Al establecer metas desafiantes para las personas, se les transmite que se tiene confianza en ellas.

Lo que pueden hacer las personas para aumentar su autoeficacia Albert Bandura, el investigador que desarrolló la teoría de la autoeficacia, afirma que hay cuatro maneras de aumentarla.⁵⁵

1. Dominio en el acto.
2. Modelamiento vicario.
3. Persuasión verbal.
4. Activación.

Figura 7-5

Efectos conjuntos de las metas y la autoeficacia en el desempeño



Fuente: Basada en 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): 705-17.

La fuente más importante para aumentar la autoeficacia es el *dominio en el acto*, que consiste en obtener experiencia relevante en la tarea o en el puesto de trabajo. Si en el pasado usted ha sido capaz de realizar una actividad con éxito, entonces se sentirá más confiado de poder hacerla en el futuro.

La segunda fuente es el *modelamiento vicario*, que consiste en adquirir más confianza debido a que se observa a alguien más realizar la tarea. Si su amigo deja de fumar, eso aumenta su confianza en que usted también puede hacerlo. El modelamiento vicario es más eficaz cuando uno se percibe como similar a la persona que observa. Ver ejecutar un tiro difícil a Tiger Woods quizá no incrementará su confianza en que usted podrá hacerlo; sin embargo, si observa un golfista con habilidades similares a las suyas, esto resultará más persuasivo.

La tercera fuente es la *persuasión verbal*, que se refiere a adquirir más confianza debido a que alguien lo convence de que tienen las habilidades necesarias para triunfar. Los oradores motivacionales utilizan mucho esta táctica.

Por último, la *activación* incrementa la autoeficacia. La activación produce un estado de energía, en el cual la persona se “mentaliza”, se sintoniza con la tarea y se desempeña mejor. No obstante, si la tarea requiere de una perspectiva estable y de bajo perfil (por ejemplo, la edición cuidadosa de un manuscrito), la activación podría, de hecho, socavar el rendimiento, incluso aunque incremente la autoeficacia, ya que podría apresurar la realización de la tarea.

Bandura no tomó en cuenta la inteligencia ni la personalidad en su teoría, pero estos factores también pueden aumentar la autoeficacia.⁵⁶ Las personas inteligentes, meticolosas y emocionalmente estables tienen tantas probabilidades de mostrar altos niveles de autoeficacia, que algunos investigadores argumentan que la autoeficacia es menos importante de lo que sugieren estudios previos.⁵⁷ Ellos consideran que se trata de un aspecto derivado, en parte, de una personalidad confiable y una inteligencia elevada.

Influir en la autoeficacia de los demás La mejor forma en que un gerente puede usar la persuasión verbal es mediante el *efecto Pigmalión*, concepto derivado del mito griego sobre un escultor (Pigmalión) quien se enamoró de una estatua que él esculpió. El efecto Pigmalión es una forma de *profecía autocumplida*, donde el hecho de creer en algo ayuda a que se convierta en realidad. Aquí, a menudo se utiliza para describir “que lo que una persona espera de otra puede convertirse en una profecía autocumplida”.⁵⁸ Un ejemplo aclarará esto: en algunos estudios, se dijo a los profesores que sus alumnos tenían un CI muy alto, cuando en realidad tenían una inteligencia que variaba desde un nivel bajo hasta un nivel alto. En consistencia con el efecto Pigmalión, los profesores dedicaron más tiempo a los estudiantes que *creían* que eran inteligentes, les dejaron tareas más difíciles y tuvieron mayores expectativas acerca de ellos: todo produjo estudiantes con una mayor autoeficacia y mejores calificaciones.⁵⁹ Esta estrategia también se ha usado en el trabajo, con resultados reproducibles y mejores efectos cuando las relaciones entre el líder y el subalterno son firmes.⁶⁰

Los programas de capacitación a menudo utilizan el dominio en el acto al poner a los individuos a practicar y mejorar sus habilidades. De hecho, una de las razones por las que funciona la capacitación es porque aumenta la autoeficacia, sobre todo cuando es interactiva y se proporciona retroalimentación al terminar el programa.⁶¹ Las personas con mayores niveles de autoeficacia suelen beneficiarse más de los programas de capacitación, y son más proclives a utilizar esta capacitación en el trabajo.⁶²

Teoría del reforzamiento

La teoría del establecimiento de metas surge de un modelo cognitivo que propone que los objetivos de un individuo dirigen sus acciones. En cambio, la **teoría del reforzamiento** se deriva de una perspectiva conductista, y señala que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Está claro que ambas teorías representan ideas filosóficas antagónicas. Los teóricos del reforzamiento ven el comportamiento como algo causado por el entorno; afirman que no es necesario considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores: cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta incrementa la probabilidad de que la conducta se repita.

teoría del reforzamiento Enfoque que plantea que el comportamiento está en función de sus consecuencias.

Motivado por el Gran Hermano

La tecnología es maravillosa. Internet nos permite tener acceso instantáneo a una enorme cantidad de información, y gracias a los teléfonos inteligentes permanecemos fácilmente conectados con otras personas a través del correo electrónico, mensajes de texto, tweets y conversaciones. No obstante, esa facilidad de conectividad también ha provocado en los trabajadores el desagradable sentimiento de ser observados... y están en lo correcto. ¿Pero esto es ético?

Algunas compañías están utilizando tecnología para vigilar las actividades de sus empleados, y parte de esa vigilancia se hace en nombre de la ciencia. Por ejemplo, Bank of America Corp. quería saber si la interacción cara a cara establecía una diferencia en la productividad de sus equipos de atención telefónica, por lo que pidió a aproximadamente 100 trabajadores que durante algunas semanas utilizaran dispositivos que detectaban su ubicación. Al descubrir que los trabajadores más productivos interactuaban con mayor frecuencia con sus colegas, la

compañía estableció descansos de trabajo grupales, en lugar de individuales. Se trata de una decisión agradable, ¿pero cómo la vigilancia afectó la conducta y la motivación de los empleados?

Otras empresas vigilan a su personal para asegurarse de que trabaje con empeño, corriendo el riesgo de desmotivar completamente a algunos empleados. Por ejemplo, Accurate Biometrics utiliza monitorización por computadora para vigilar a los empleados que trabajan en su casa. Según Timothy Daniels, vicepresidente de operaciones, al examinar los sitios web que visitan sus trabajadores, "podemos vigilarlos sin ser excesivamente invasivos". En la actualidad, alrededor de 70 por ciento de las organizaciones vigilan a su fuerza laboral.

En términos prácticos, es probable que los gerentes no deseen adoptar tecnologías que desmotiven a sus empleados a través de la microadministración. Sin embargo, y quizá más importante, ¿de qué manera podrían utilizar tecnología de vigilancia de manera ética en el centro

laboral? En primer lugar, lo más importante es que los empleados deben estar informados de que sus actividades son vigiladas. En segundo lugar, se les debe aclarar el propósito de la vigilancia. ¿Están siendo vigilados para conocer algo que podría ayudar al personal y a la organización en general? ¿O es para asegurarse de que no bajen el ritmo de trabajo? Por último, sería necesario definir con claridad cuáles conductas son inadecuadas. No es lo mismo tomarse un descanso laboral legítimo que pasar muchas horas en un sitio de redes sociales. Estas directrices deberían aumentar la probabilidad de que los programas de vigilancia se acepten y se consideren justos.

Fuentes: S. Shellenbarger, "Working from Home without Slacking Off", *The Wall Street Journal*, 13-15 de julio de 2012, 29; R. Richmond, "3 Tips for Legally and Ethically Monitoring Employees Online", *Entrepreneur*, 31 de mayo de 2012, <http://www.entrepreneur.com/article/223686>; y R. E. Silverman, "Tracking Sensors Invade the Workplace", *The Wall Street Journal*, 7 de marzo de 2003, www.wsj.com.

La teoría del reforzamiento ignora el estado interno del individuo y únicamente se concentra en aquello que le sucede cuando ejecuta cierta acción. Como no considera lo que desencadena el comportamiento, no se trata, en sentido estricto, de una teoría acerca de la motivación. No obstante, ofrece un medio sólido para analizar lo que controla el comportamiento y, por esta razón, es común que se incluya en los estudios sobre motivación.⁶³

Condicionamiento operante/conductismo y reforzamiento La *teoría del condicionamiento operante*, quizás el componente más importante de la teoría del reforzamiento para la administración, plantea que los seres humanos aprenden a comportarse de cierta forma para obtener algo que quieren, o bien, para evitar algo que no desean. A diferencia del comportamiento reflexivo o no aprendido, la conducta operante está influida por el reforzamiento o por la falta de éste, originada por sus consecuencias. Por tanto, el reforzamiento favorece una conducta e incrementa la probabilidad de que se repita.⁶⁴

B. F. Skinner, uno de los principales representantes del condicionamiento operante, demostró que la gente casi siempre emite las conductas deseadas, si se le aplica un refuerzo positivo al hacerlo; estas recompensas son más eficaces si aparecen inmediatamente después de la respuesta deseada. Si la conducta no es recompensada o se castiga, disminuyen las probabilidades de que se repita. El concepto del condicionamiento operante forma parte de la idea más general de Skinner denominada **conductismo**, el cual plantea que la conducta surge después de los estímulos en una forma relativamente irreflexiva. El conductismo radical de Skinner rechaza los sentimientos, los pensamientos y otros estados mentales como causas del comportamiento. En resumen, los individuos aprenden a asociar un estímulo y una respuesta, pero el conocimiento consciente de esa asociación es irrelevante.⁶⁵

conductismo Teoría que establece que el comportamiento surge de los estímulos de una manera relativamente irreflexiva.

Es posible encontrar ejemplos del condicionamiento operante en cualquier situación. Por ejemplo, un vendedor que trabaja por comisiones, y que desea obtener ingresos elevados, sabe que esto depende del logro de un nivel de ventas alto en su territorio, de manera que vende la mayor cantidad posible. Desde luego, una asociación así también puede enseñar a los individuos a emitir conductas que pueden ir en contra de los intereses de la organización. Suponga que su jefe le dice que si usted trabaja tiempo extra durante las siguientes tres semanas de la temporada alta, lo recompensará en su siguiente evaluación del desempeño. Sin embargo, cuando llega la evaluación, usted no recibe un reforzamiento positivo por su trabajo adicional. La siguiente ocasión que su jefe le pida trabajar horas extra, ¿qué hará? ¡Es muy probable que se niegue!

teoría del aprendizaje social

Idea de que es posible aprender mediante la observación y de la experiencia directa.

Teoría del aprendizaje social y reforzamiento Los individuos aprenden cuando observan o cuando se les dice lo que sucede a otras personas, así como mediante las experiencias directas. Gran parte de lo que hemos aprendido es el resultado de observar modelos: padres, amigos, profesores, actores de cine y televisión, jefes, etcétera. A esta idea de que es posible aprender mediante la observación y de la experiencia directa se le denomina **teoría del aprendizaje social**.⁶⁶

Aun cuando la teoría del aprendizaje social es una extensión del condicionamiento operante —es decir, considera que el comportamiento es una función de las consecuencias—, también reconoce los efectos del aprendizaje por observación y de la percepción. La gente responde según la forma como percibe y define las consecuencias, y no según las consecuencias objetivas.

Los modelos son fundamentales en la perspectiva del aprendizaje social. Hay cuatro procesos que determinan su influencia sobre un individuo:

1. **Procesos de atención.** Las personas aprenden de un modelo solamente cuando reconocen y ponen atención a sus características fundamentales. Tendemos a recibir mayor influencia de modelos que son atractivos, que están disponibles constantemente, que son relevantes para nosotros o que (consideramos) son similares a nosotros.
2. **Procesos de retención.** La influencia de un modelo depende del grado en que el individuo recuerda sus acciones, una vez que el modelo ya no está disponible.

En Thai Takenaka, una de las principales empresas de construcción de Tailandia, los trabajadores experimentados enseñan a los colegas más jóvenes habilidades para la administración de construcciones, técnicas de construcción y los fundamentos de la producción artesanal mediante una capacitación que consiste en “observar, tocar y hacer”. Esta perspectiva de aprendizaje social ayuda a que los empleados logren cumplir con los elevados estándares de calidad y eficiencia de la compañía.

Fuente: Kyodo/Newscom



- 3. **Procesos de reproducción motora.** Una vez que el individuo ha visto una nueva conducta al observar el modelo, esto se debe convertir en acción. Se trata de un proceso que demuestra que la persona logra desempeñar las actividades modeladas.
- 4. **Procesos de reforzamiento.** Si se dan incentivos o recompensas positivos, los individuos se sienten motivados a exhibir el comportamiento modelado. Las conductas que reciben reforzamiento positivo logran mayor atención, se aprenden mejor y se realizan con mayor frecuencia.

Teoría de la equidad y justicia organizacional

Ainsley estudia para recibir un título de licenciatura en finanzas. Con la finalidad de lograr cierta experiencia laboral e incrementar sus posibilidades de contratación, aceptó una pasantía de verano en el departamento de finanzas de una compañía farmacéutica. Está muy contenta con el salario: \$15 por hora es más de lo que reciben otros estudiantes de su grupo en sus pasantías de verano. En el trabajo conoce a Josh, recién egresado de la universidad, que tiene un puesto administrativo medio en el mismo departamento de finanzas. Josh gana \$30 por hora.

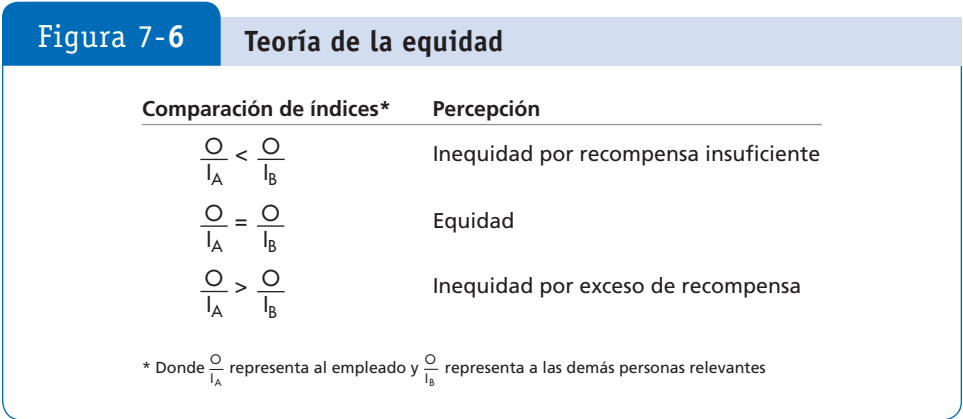
En el trabajo, Ainsley muestra gran iniciativa; está comprometida, se siente satisfecha y siempre está dispuesta a ayudar a los demás. Josh es lo opuesto: muestra escaso interés por su puesto de trabajo y ha pensado en renunciar. En una ocasión le preguntan por qué no está contento, y Josh nombra su salario como la principal razón. De manera específica, le dice a Ainsley que, comparado con los gerentes de otras empresas farmacéuticas, su sueldo es mucho más bajo. “No es justo”, se queja, “me esfuerzo tanto como ellos y no gano lo mismo. Quizá debería irme a trabajar con la competencia”.

¿Por qué alguien que gana \$30 por hora se siente menos satisfecho con su salario que alguien que gana \$15 por hora, y esto provoca que aquél tenga una motivación baja? La respuesta está en la **teoría de la equidad** y, de forma más general, en los principios de la justicia organizacional. Según la teoría de la equidad, los empleados comparan lo que reciben de su puesto de trabajo (sus “productos”, como el salario, los ascensos, el reconocimiento o una oficina más grande) con lo que aportan a él (sus “insumos”, como el esfuerzo, la experiencia y la escolaridad). Luego, comparan su índice utilidad-inversión con los de otras personas que los rodean, por lo general individuos similares a ellos, como un colega o alguien que realiza el mismo trabajo. Esto se observa en la figura 7-6. Si percibimos que nuestro índice es igual al de los individuos con quienes nos comparamos, entonces sentimos que existe un estado de equidad y percibimos nuestra situación como justa.

Con base en la teoría de la equidad, los empleados que perciben desigualdad tomarán alguna de las siguientes seis decisiones:⁶⁷

- 1. **Cambian sus insumos (aportaciones)** (se esfuerzan menos si reciben un salario bajo, o se esfuerzan más si ganan más que otros).
- 2. **Cambian sus productos (resultados)** (los individuos que trabajan a destajo pueden incrementar su salario al producir una mayor cantidad de unidades de menor calidad).

teoría de la equidad Teoría que plantea que los individuos comparan sus aportaciones y sus resultados en el trabajo con las de otras personas y, luego, responden para eliminar cualquier desigualdad.



3. **Distorsionan las percepciones de sí mismos** (“Pensaba que trabajaba a un ritmo moderado, pero ahora me doy cuenta de que trabajo más duro que cualquiera”).
4. **Distorsionan las percepciones de los demás** (“El trabajo de Mike no es tan bueno como yo creía”).
5. **Elijen un referente distinto** (“No gano tanto como mi cuñado, pero me va mucho mejor que a mi papá cuando él tenía mi edad”).
6. **Abandonan** (renuncian al trabajo).

La teoría de la equidad ha recibido el apoyo de algunos investigadores, aunque no de todos.⁶⁸ Existen dudas acerca de algunas proposiciones. En primer lugar, las desigualdades generadas por un mayor salario no parecen tener un efecto muy significativo sobre el comportamiento en la mayoría de las situaciones laborales. Por lo tanto, no se esperaría que un empleado que considera que recibe un salario excesivo regrese parte del dinero, o trabaje durante más tiempo, para compensar la desigualdad. Aun cuando algunos individuos consideren que son recompensados en exceso, restablecen la equidad al racionalizar la situación (“lo merezco porque me esfuerzo más que los demás”). En segundo lugar, por muchas razones no toda la gente tiene la misma sensibilidad a la equidad, incluyendo los sentimientos de privilegio.⁶⁹ Otros en realidad prefieren que sus índices de utilidad-inversión sean más bajos que los referentes con quienes se comparan. No es probable que las predicciones que se hagan con la teoría de la equidad sean muy exactas para esos “tipos benévolos”.⁷⁰

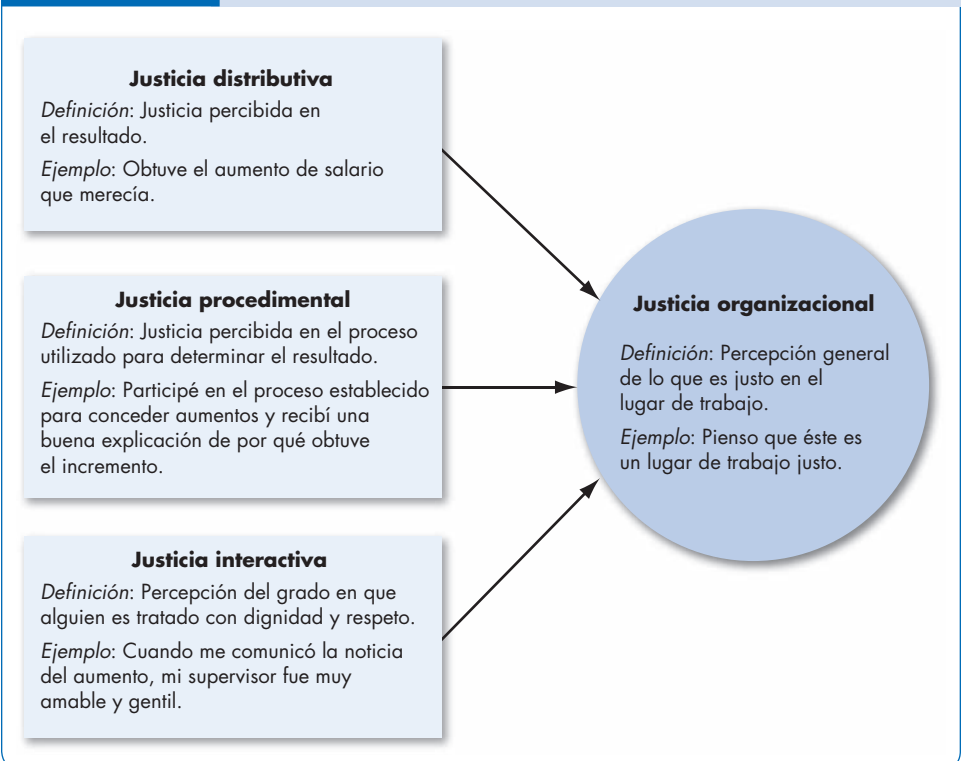
Aunque los postulados de la teoría de la equidad no se han fortalecido, la hipótesis ha sido un importante precursor para el estudio de la **justicia organizacional** o, en términos más sencillos, la equidad en el centro laboral. En general, la justicia organizacional se refiere al trato que los empleados consideran que reciben de las autoridades y de quienes toman las decisiones en el trabajo.⁷¹ Como se muestra en la figura 7-7, en su mayoría, los empleados evalúan qué tan justo es el trato que reciben.

justicia organizacional Percepción generalizada de lo que es justo en el lugar de trabajo; comprende las justicias distributiva, procedimental, de información e interpersonal.

justicia distributiva Percepción de que la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos es justa.

Justicia distributiva La **justicia distributiva** se relaciona con la equidad de resultados como el salario y las recompensas que reciben los trabajadores. Las recompensas se pue-

Figura 7-7 **Modelo de justicia organizacional**



den asignar de muchas maneras. Por ejemplo, los aumentos podrían distribuirse con igualdad entre los empleados, o repartirse en función de los trabajadores que necesitan más el dinero. Sin embargo, como en la teoría de la equidad, los empleados tienden a percibir que sus resultados son más justos cuando se distribuyen de manera equitativa.

¿Los equipos siguen la misma lógica? A primera vista, parecería que distribuir las recompensas de forma equitativa entre los miembros de un equipo sería lo más adecuado para mejorar el ánimo y el trabajo del equipo —de esa manera, nadie se vería más favorecido que los demás. Un estudio de los equipos de la National Hockey League estadounidense sugiere lo contrario. Proporcionar distintos salarios a los miembros de un equipo con base en sus aportaciones (su nivel de desempeño en los juegos) atraía a mejores jugadores al equipo, aumentaba las probabilidades de que permanecieran en él y mejoraba el desempeño del equipo.⁷²

Por la forma como se han descrito las cosas hasta ahora, parecería que los individuos evalúan la justicia distributiva y la equidad de manera racional y calculadora, comparando su índice utilidad-inversión con los de otras personas. Sin embargo, la experiencia de la justicia, y en especial de la injusticia, por lo general no es tan fría y calculada. Las personas más bien basan sus juicios distributivos en un sentimiento o en una reacción emocional ante el trato que creen recibir respecto de los demás, y con frecuencia sus reacciones son “acaloradas” y emocionales, más que frías y racionales.⁷³

justicia procedimental La equidad que se percibe en el proceso utilizado para determinar la distribución de recompensas.

Justicia procedimental Aunque los empleados están muy interesados en *cuáles* son los resultados que se distribuyen (justicia distributiva), también les preocupa *cómo* se distribuyen. Mientras que la justicia distributiva se refiere a qué resultados son los que se asignan, la **justicia procedimental** evalúa *cómo* se asignan.⁷⁴ Por un lado, los empleados perciben que los procedimientos son más justos cuando pueden participar en el proceso de toma de decisiones. Tener una influencia directa sobre la forma en la cual se deciden las cosas, o al menos tener la posibilidad de compartir la propia opinión con quienes deciden, crea un sentimiento de control y hace que las personas sientan que tienen poder (en el siguiente capítulo se analiza con mayor detalle el *empowerment*). Los individuos también perciben que los procedimientos son más justos cuando quienes deciden obedecen varias “reglas”, incluyendo la toma de decisiones de una forma consistente (entre las personas y con el tiempo), la evitación de sesgos (no favorecer a un grupo ni a individuo sobre otro), el uso de información exacta, que se tome en cuenta a los grupos o a las personas a quienes afecten las decisiones, que se actúe de manera ética y que permanezcan abiertos ante las quejas o correcciones.

Como parte de su idea “los empleados primero”, The Container Store involucra a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones al permitirles involucrarse en decisiones que afectan directamente la forma en la que trabajan. Esto contribuye a que empleados como Krysy Winden (que se observa en la fotografía) adquieran un sentido de justicia procedimental, lo cual da como resultado mayor confianza y satisfacción laboral.

Fuente: Richard Sennott/ZUMAPRESS/Newscom



Los individuos se preocupan menos por el proceso, si los resultados son favorables y si reciben lo que desean; por lo tanto, la justicia procedimental no es tan importante cuando se percibe que la distribución es justa. La gente pone mayor atención al proceso cuando los resultados son desfavorables. Si consideran que el proceso es justo, entonces los trabajadores aceptan con mayor facilidad los resultados desfavorables.⁷⁵

¿Por qué sucede así? Es probable que los empleados crean que los procedimientos justos, que suelen tener efectos a largo plazo, con el tiempo producirán un resultado justo, incluso si el resultado inmediato es injusto. Piense en ello. Si usted espera recibir un incremento de sueldo y su gerente le informa que no lo obtendrá, es muy probable que desee conocer cómo se determinaron los aumentos. Si resulta que su gerente asignó los aumentos con base en el mérito y un colega simplemente lo superó a usted, es más probable que acepte la decisión que si los aumentos estuvieron basados en el favoritismo. Desde luego, si recibe el aumento desde el principio, estará menos interesado en saber cómo se tomó la decisión.

justicia de información Grado en que los empleados reciben explicaciones veraces sobre las decisiones.

Justicia de información Más allá de los resultados y los procedimientos, las investigaciones han demostrado que los empleados se interesan en otros dos tipos de justicia, relacionados con el trato que reciben cuando interactúan con los demás. El primer tipo es la **justicia de información**, la cual refleja si los gerentes ofrecen a los trabajadores explicaciones acerca de las decisiones fundamentales y los mantienen informados de asuntos organizacionales importantes. Cuanto más detallados y honestos sean los gerentes con sus subalternos, mejor será el trato que perciben recibir.

Aunque parece lógico que los gerentes deberían ser honestos con sus subalternos y que no deben ocultarles los asuntos relevantes de la compañía, muchos de ellos se muestran reacios a compartir información. Esto ocurre especialmente con las malas noticias, ya que resulta incómodo para el gerente que difunde la información y para el trabajador que la recibe. Las explicaciones de las malas noticias son benéficas cuando adoptan la forma de disculpas después del hecho (“Sé que esto no es grato, y quería darte la oficina, pero no fue mi decisión”), en vez de justificaciones (“Decidí darle la oficina a Sam, no es gran cosa tener esa oficina”).⁷⁶

justicia interpersonal Grado en que los trabajadores se tratan con dignidad y respeto.

Justicia interpersonal El segundo tipo de justicia que es relevante para las interacciones de los gerentes y de los trabajadores es la **justicia interpersonal**, la cual refleja si los empleados son tratados con dignidad y respeto. Comparada con las otras formas de justicia que se han descrito, la justicia interpersonal es única debido a que se presenta en las interacciones cotidianas entre los gerentes y sus subalternos.⁷⁷ Este aspecto permite que los gerentes aprovechen (o desperdicien) oportunidades de hacer que sus empleados sientan que son tratados con justicia. Es probable que muchos gerentes consideren que ofrecer un trato respetuoso y amable a los trabajadores es una actitud demasiado “suave”, y elijan tácticas más agresivas creyendo que así lograrán motivarlos más. Aunque en algunos casos las manifestaciones de emociones negativas, como el enojo, suelen producir motivación,⁷⁸ en ocasiones los gerentes llevan esto demasiado lejos. Considere a, Mike Rice, antiguo entrenador del equipo masculino de básquetbol de la Rutgers University, quien fue captado en video mientras abusaba verbal y físicamente de los jugadores, y posteriormente fue despedido.⁷⁹

Resultados de la justicia Después de todo lo que se ha dicho aquí acerca de los tipos de justicia, ¿qué tan importante es realmente la justicia para los trabajadores? Al parecer, mucho. Cuando los empleados consideran que reciben un buen trato, responden de muchas maneras positivas. Todos los tipos de justicia analizados en esta sección están vinculados con un mejor desempeño de la tarea y un mayor comportamiento de ciudadanía (como ayudar a los colegas), así como con menores niveles de conductas contraproducentes (como disminuir las responsabilidades del puesto). La justicia distributiva y la procedimental están más relacionadas con el desempeño de la tarea, mientras que la justicia de información y la interpersonal se asocian más con el comportamiento de

ciudadanía. Incluso aspectos más fisiológicos, como la salud y la calidad del sueño de los trabajadores se relacionan con un trato justo.⁸⁰

¿Por qué la justicia tiene esos efectos positivos? Un trato justo aumenta el compromiso con la organización y permite que los trabajadores sientan que ésta se preocupa por su bienestar. Asimismo, los empleados que sienten que son tratados con equidad confían más en sus supervisores, y esto reduce la incertidumbre y el temor de que la organización los sobreexplota. Por último, un trato justo genera emociones positivas que, a la vez, promueven comportamientos deseables como el de ciudadanía.⁸¹

A pesar de todos los intentos que se hagan por aumentar los niveles de justicia, es probable que algunos perciban injusticia. La justicia suele ser subjetiva; lo que para una persona es injusto, para otra puede ser perfectamente adecuado. En general, las personas consideran justas las asignaciones o los procedimientos que las favorecen.⁸² Por consiguiente, para manejar la percepción de justicia, los gerentes necesitan enfocar sus acciones en la fuente del problema. Además, se ha demostrado que si los trabajadores sienten que han sido tratados de manera injusta, las oportunidades de expresar su frustración reducen su deseo de retribución.⁸³

Garantía de justicia ¿Qué puede hacer una organización para alterar la manera en la que sus gerentes perciben la justicia y cumplen con las reglas? Esto depende de la motivación de cada gerente. Algunos podrían determinar el nivel de justicia de acuerdo con el grado de cumplimiento de las reglas de justicia planteadas por la organización. Estos gerentes tratarán de lograr mayor obediencia de sus subalternos por medio de expectativas conductuales, creando una identidad de ser justos con sus empleados o estableciendo normas de equidad. Otros quizá basarán sus decisiones de justicia en sus emociones, y serán más proclives a actuar con justicia cuando presentan un afecto muy positivo o muy negativo.

Las organizaciones podrían sentirse tentadas a adoptar directrices de justicia inflexibles en un intento por controlar el comportamiento de los gerentes, pero es poco probable que esto sea efectivo. En los casos en que los gerentes tienen más reglas y menos discreción, quienes calculan la justicia tenderán a actuar de manera equitativa, pero aquellos que dependen más de su afecto actuarán con mayor justicia cuando tengan mayor discreción.⁸⁴



Cultura y justicia En los diferentes países se siguen los mismos principios básicos de la justicia procedimental, ya que los trabajadores de todo el mundo prefieren recibir recompensas con base en su desempeño y habilidades, más que en su antigüedad.⁸⁵ Sin embargo, las aportaciones y los resultados se valoran de forma diferente en diversas culturas.⁸⁶

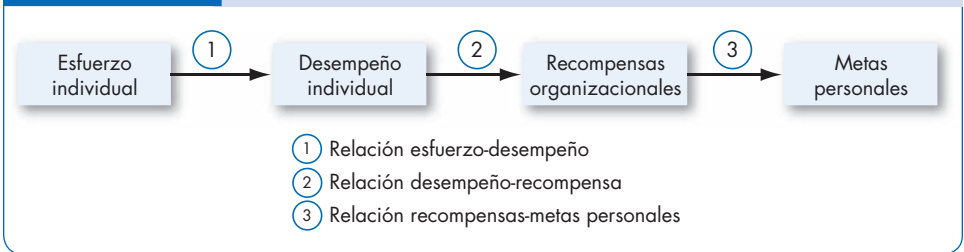


Se puede pensar en las diferencias de justicia en términos de las dimensiones culturales de Hofstede (vea el capítulo 5). Un estudio a gran escala de más de 190,000 empleados en 32 países y regiones sugirió que las percepciones de justicia son más importantes para los habitantes de países con valores individualistas, femeninos, con evitación de la incertidumbre y poca distancia del poder.⁸⁷ Las organizaciones pueden adaptar sus programas para satisfacer esas expectativas de justicia. Por ejemplo, en países muy individualistas, como Australia y Estados Unidos, los planes salariales y de recompensas competitivos por un desempeño individual superior tienden a aumentar los sentimientos de justicia. Por otro lado, en los países dominados por la evitación de la incertidumbre, como Francia, un salario fijo y la participación del empleado lograrán que los trabajadores se sientan más seguros. En Suecia la dimensión dominante es la feminidad, de modo que en las relaciones tienen gran importancia. Por lo tanto, las organizaciones suecas deberían utilizar el reconocimiento social y organizar iniciativas que equilibren la vida laboral con la vida personal. En Austria, por otro lado, domina el valor de poca distancia del poder. Por consiguiente, los aspectos éticos son fundamentales para la percepción de la justicia en las organizaciones austrianas, y sería importante que justificaran la falta de equidad entre los líderes y los trabajadores, y utilizarán símbolos de un liderazgo ético.

También se pueden considerar otros factores culturales. Algunas culturas destacan el estatus por encima del logro individual, como base para la asignación de los recursos. Las culturas materialistas son más proclives a considerar la remuneración y las recompensas

Figura 7-8

Teoría de las expectativas



monetarias como los resultados más relevantes del trabajo, mientras que para las culturas basadas en las relaciones, el estatus y las recompensas sociales son los resultados más importantes. Los gerentes internacionales deben tomar en cuenta las preferencias culturales de cada grupo de trabajadores al determinar lo que es “justo” en diferentes contextos.

Teoría de las expectativas

teoría de las expectativas Establece que la fortaleza de una tendencia para actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto irá seguido por un resultado dado que sea atractivo para el individuo.

Una de las explicaciones más aceptadas sobre la motivación es la **teoría de las expectativas** de Víctor Vroom.⁸⁸ Aunque tiene sus críticos, la mayoría de las evidencias la respaldan.⁸⁹

La teoría de las expectativas establece que la fuerza de nuestra tendencia a actuar de cierta manera depende de la magnitud de la expectativa que tenemos de obtener un resultado dado y de su atractivo. En términos prácticos, los individuos se sentirán motivados a esforzarse más cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño, que una buena evaluación les proporcionará recompensas organizacionales como aumentos de salario o recompensas intrínsecas, y que las recompensas satisfarán sus metas personales. Por lo tanto, la teoría se centra en tres relaciones (vea la figura 7-8):

1. **Relación esfuerzo-desempeño.** La probabilidad que percibe el individuo de que cierta magnitud de esfuerzo conducirá al desempeño.
2. **Relación desempeño-recompensa.** Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel específico llevará a la obtención del resultado deseado.

En Mary Kay Cosmetics existe una elevada relación desempeño-recompensa, ya que ofrece un programa de recompensas y reconocimiento basado en el logro de las metas personales establecidas por cada vendedor. Las mujeres de la fotografía posan en China ante un sedán color rosa, una de las muchas recompensas que motivan a la fuerza de ventas independiente de Mary Kay.

Fuente: China Photos/Getty Images



3. Relación recompensas-metas personales. Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo, y el atractivo que tienen estas recompensas potenciales para él.⁹⁰

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué mucha gente no se siente motivada por su trabajo y únicamente hace lo mínimo necesario para conservarlo. Presentaremos las tres relaciones de la teoría como preguntas, que los empleados necesitan responder en forma afirmativa para aumentar lo mejor posible su motivación.

En primer lugar, *¿si hago mi máximo esfuerzo, se reconocerá en mi evaluación de desempeño?* Para muchos trabajadores, la respuesta es “no”. ¿Por qué? Su nivel de destreza quizá sea deficiente, lo cual significa que no importa la tenacidad con la que lo intenten, lo más seguro es que no logren un desempeño destacado. O bien, es probable que el sistema de evaluación de la organización esté diseñado para medir factores que no tienen mucho que ver con el desempeño, como la lealtad, la iniciativa o el valor, lo cual significa que un mayor esfuerzo no necesariamente redundará en una mejor evaluación. Otra posibilidad es que los empleados perciban, en forma correcta o incorrecta, que no le agradan a su jefe. Como resultado, esperarían una evaluación deficiente sin importar el nivel de su esfuerzo. Estos ejemplos sugieren que las personas sólo se sentirán motivadas si perciben una relación entre su esfuerzo y su desempeño.

En segundo lugar, *¿si obtengo una buena evaluación de desempeño, obtendré recompensas organizacionales?* Muchas organizaciones premian diversas cuestiones además del desempeño. Cuando el salario se basa en factores como la antigüedad, ser cooperativo o “adular” al jefe, es probable que los individuos consideren que la relación desempeño-recompensa es débil y escasamente motivadora.

Por último, *¿si obtengo recompensas, me resultan atractivas?* El empleado trabaja duro con la esperanza de obtener un ascenso, pero en su lugar obtiene sólo un aumento en su salario. O bien, quiere un puesto de trabajo más interesante y desafiante, pero únicamente recibe palabras de felicitación. Por desgracia, muchos gerentes están limitados en cuanto a las recompensas que pueden ofrecer, lo cual dificulta la posibilidad de adaptarlas a las necesidades de cada subalterno. Algunos gerentes suponen en forma incorrecta que todos los trabajadores desean lo mismo, por lo que pasan por alto los efectos que la diferenciación entre las recompensas tiene para la motivación. En esos casos, no se optimiza la motivación del empleado.

Un ejemplo vívido de cómo funciona la teoría de las expectativas es el caso de los analistas bursátiles, quienes viven de tratar de pronosticar el precio futuro de las acciones; lo que hace que conserven su fuente de trabajo o los despidan es la exactitud de sus recomendaciones acerca de comprar, vender o retener títulos. Pero no es tan sencillo. Los analistas hacen pocas recomendaciones para la venta de acciones, aun cuando por definición en un mercado estable las acciones están tanto a la baja como al alza. La teoría de las expectativas ofrece una explicación: los analistas que recomiendan la venta de las acciones de una compañía tienen que equilibrar los beneficios que reciben por su exactitud con el riesgo que corren por provocar el disgusto de la empresa. ¿Cuáles son estos riesgos? Entre ellos están la reprimenda pública, el boicot profesional y quedar excluidos de la información. Cuando los analistas recomiendan la compra de acciones, no enfrentan ningún dilema porque es evidente que a las compañías les gusta mucho que recomienden a los inversionistas que compren sus acciones. Por consiguiente, la estructura de los incentivos sugiere que el resultado esperado de la recomendación de compra de acciones es mejor que el de la recomendación de su venta, y ése es el motivo por el cual el número de recomendaciones de compra excede por mucho el de las de venta.⁹¹

7-5 Identificar las implicaciones del compromiso laboral del trabajador para la gerencia.

compromiso con el puesto de trabajo

Inversión de la energía física, cognitiva y emocional de un empleado en el desempeño de su trabajo.

Compromiso con el puesto de trabajo

Cuando Joseph asiste a su trabajo en un hospital, pareciera que todos los demás aspectos de su vida se desvanecen, y se concentra totalmente en aquello que está haciendo. Sus emociones, pensamientos y comportamiento se dirigen al cuidado de los pacientes. De hecho, puede involucrarse tanto en su trabajo que ni siquiera se da cuenta de cuánto tiempo ha estado ahí. Como resultado de ese compromiso total, él brinda una atención más eficiente a los pacientes y se siente más satisfecho por el tiempo que dedica a su trabajo.

Joseph tiene un elevado **compromiso con el puesto de trabajo**, es decir, el grado en que un empleado invierte su energía física, cognitiva y emocional en el desempeño laboral.⁹² Tanto los gerentes en funciones como los investigadores se han interesado últimamente en fomentar el compromiso con el puesto de trabajo, creyendo que el desempeño está determinado por cuestiones más profundas que el gusto por el trabajo o considerarlo interesante. Muchos estudios intentan medir ese nivel de compromiso más profundo.

Durante los últimos 30 años, la organización Gallup ha estado estudiando en millones de empleados qué tanto se relaciona el compromiso de los trabajadores con los resultados laborales positivos.⁹³ Gallup ha descubierto que las organizaciones muy exitosas cuentan con un número mucho mayor de empleados comprometidos que las compañías promedio, en tanto que los grupos que tienen más trabajadores comprometidos muestran mayores niveles de productividad, menores incidentes de seguridad y menor rotación de personal. Los estudios académicos también han encontrado resultados positivos. Por ejemplo, una revisión encontró que niveles más altos de compromiso se asociaban con el desempeño de la tarea y con el comportamiento de ciudadanía.⁹⁴

¿Qué aspectos aumentan la probabilidad de que los individuos se comprometan con su puesto de trabajo? Una cuestión clave es qué tanto el empleado cree que tiene sentido involucrarse con el trabajo, lo cual está determinado de manera parcial por las características del puesto y por el acceso a los recursos suficientes para realizar el trabajo de manera eficaz.⁹⁵ Otro factor es la coincidencia que hay entre los valores del individuo y los valores de la organización.⁹⁶ Las conductas de liderazgo que inspiran a los trabajadores a tener un mayor sentido de misión también incrementan el compromiso de los empleados.⁹⁷

Una de las críticas hacia el compromiso es que el constructo es un tanto redundante con actitudes laborales como la satisfacción o el estrés.⁹⁸ Sin embargo, los cuestionarios sobre el compromiso suelen evaluar la motivación y la concentración en una tarea, lo cual difiere significativamente de los cuestionarios sobre satisfacción laboral. Es probable que también el nivel de compromiso pronostique mejor resultados laborales importantes que las actitudes tradicionales hacia el trabajo.⁹⁹ Otros críticos señalan que el compromiso puede tener un “lado oscuro”, según lo demuestran las relaciones positivas que existen entre el compromiso y el conflicto entre el trabajo y la familia.¹⁰⁰ En ocasiones los individuos se identifican tanto con sus roles laborales, que las responsabilidades familiares se convierten en intromisiones desagradables. Asimismo, un nivel demasiado elevado de compromiso puede originar que pierdan la perspectiva y terminen experimentando un agotamiento excesivo (*burnout*). Mayores investigaciones sobre la relación del compromiso con estos resultados negativos ayudarán a aclarar si los empleados con altos niveles de involucramiento podrían estar obteniendo “demasiado de algo bueno”.

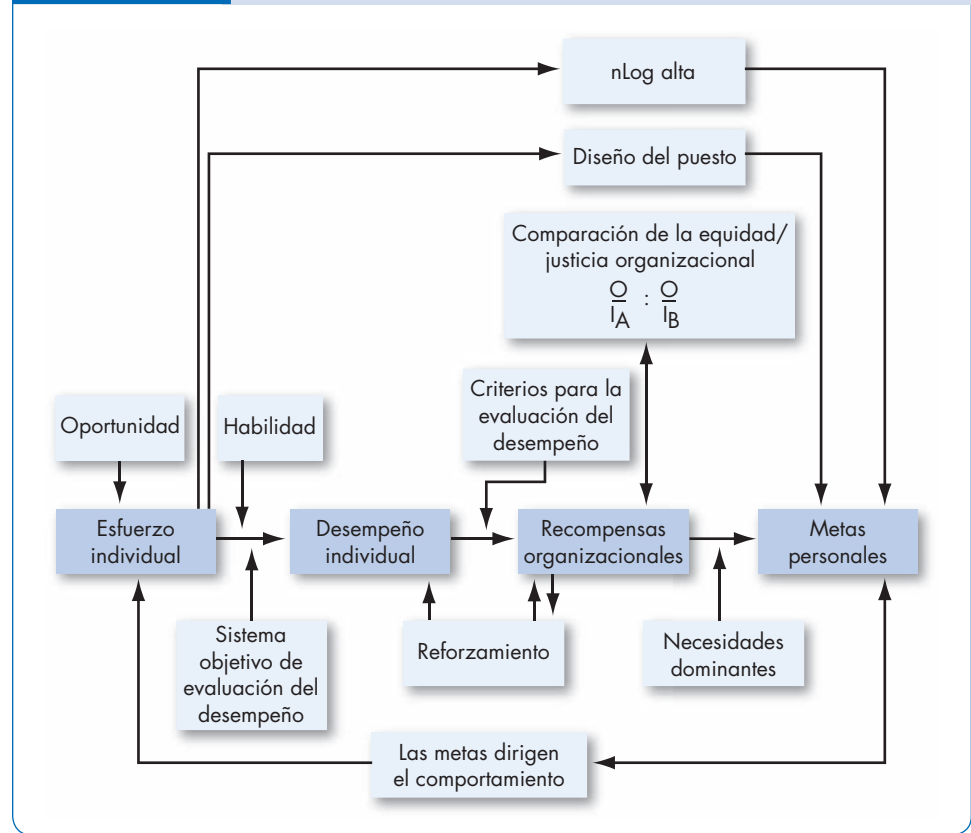
Integración de las teorías contemporáneas de la motivación

7-6 Describir la manera como las teorías contemporáneas acerca de la motivación se complementan entre sí.

Sería más sencillo si después de presentar media docena de teorías únicamente una hubiera resultado válida. No obstante, muchas de las teorías que se presentaron en este capítulo son complementarias. Ahora las integramos para ayudarlo a entender cómo se interrelacionan.

Figura 7-9

Integración de las teorías contemporáneas sobre la motivación



La figura 7-9 integra gran parte de lo que se sabe sobre la motivación. Su fundamento básico es el modelo de las expectativas que se ilustra en la figura 7-8. Ahora revisaremos la figura 7-9 (en el capítulo 8 veremos con detalle el diseño del puesto de trabajo).

Primero reconocemos en forma explícita que las oportunidades pueden auxiliar u obstaculizar el esfuerzo individual. En el cuadro del esfuerzo individual, ubicado a la izquierda, se observa que hay otra flecha que conduce a él, la cual proviene de las metas personales. De manera consistente con la teoría del establecimiento de metas, el circuito metas-esfuerzo pretende recordarnos que las metas guían el comportamiento.

La teoría de las expectativas predice que los empleados ejercerán un nivel alto de esfuerzo, si perciben que existe una relación fuerte entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas, y entre las recompensas y la satisfacción de las metas personales. A su vez, cada una de estas relaciones se ve influida por otros factores. Para que el esfuerzo genere el desempeño adecuado, la persona debe tener las habilidades para realizarlo, y percibir que el sistema de evaluación del desempeño es justo y objetivo. La relación entre el desempeño y la recompensa será significativa si el individuo percibe que lo que se recompensa es su desempeño (y no la antigüedad, el favoritismo u otros criterios). Si la teoría de la evaluación cognitiva fuera totalmente válida en el lugar de trabajo real, se podría pronosticar que si las recompensas se basan en el desempeño, disminuirá la motivación intrínseca del individuo. El vínculo final en la teoría de las expectativas es la relación entre las recompensas y las metas. La motivación será elevada si las recompensas que se reciben por un buen desempeño satisfacen las necesidades dominantes que son consistentes con las metas individuales.

Un examen minucioso de la figura 7-9 revela que el modelo considera la motivación por el logro, el diseño del puesto de trabajo, el reforzamiento, y las teorías de la equidad y la justicia organizacional. Un individuo exitoso no se siente motivado por la evalua-

ción del desempeño ni por las recompensas organizacionales, de ahí el salto desde el esfuerzo hasta las metas personales para los individuos con alta nLog. Recuerde que las personas con un alto nivel de logro tienen una motivación interna, siempre y cuando su puesto de trabajo les ofrezca responsabilidades personales, retroalimentación y riesgos moderados. A ellos no les preocupan los vínculos esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensas ni recompensas-metas.

La teoría del reforzamiento entra en el modelo al reconocer que las recompensas de la organización refuerzan el desempeño del individuo. Si los trabajadores consideran que el sistema de recompensas es un “pago” por un buen desempeño, entonces las recompensas reforzarán y fomentarán un buen desempeño. Las recompensas también son fundamentales en las investigaciones sobre la justicia organizacional. Las personas juzgarán lo favorable de sus resultados (por ejemplo, su salario) en relación con lo que reciben los demás, pero también respecto del trato que reciben: cuando las personas se decepcionan de sus recompensas, es probable que se vuelvan sensibles ante la justicia que perciben en los procedimientos usados y ante la consideración que les tiene su supervisor.

Resumen

Las teorías sobre la motivación que se estudian en este capítulo tienen diferente valor predictivo. La jerarquía de Maslow, la teoría de los dos factores y la teoría de McClelland se centran en las necesidades. La teoría de la autodeterminación y los modelos relacionados tienen méritos que hay que considerar. La teoría del establecimiento de metas puede ser de utilidad, pero no abarca el ausentismo, la rotación de personal ni la satisfacción laboral. La teoría de la autoeficacia abona a los conocimientos acerca de la motivación personal. La teoría del reforzamiento también es útil, pero no para explicar fenómenos como la satisfacción de los empleados o su decisión de renunciar. La teoría de la equidad fomentó la investigación sobre la justicia organizacional. La teoría de las expectativas tiene algunas ventajas, pero supone que los trabajadores tienen ciertas limitaciones en la toma de decisiones, y esto limita las posibilidades de aplicarla. El compromiso con el puesto de trabajo se esfuerza por explicar la participación de los empleados en las compañías.

Implicaciones para los gerentes

- Asegúrese de que las recompensas extrínsecas para los empleados no se consideren coercitivas, sino que más bien proporcionen información acerca de la competencia y la relevancia.
- Considere la teoría del establecimiento de metas: las metas claras y difíciles suelen conducir a niveles de productividad más altos.
- Considere la teoría del reforzamiento respecto de la calidad y la cantidad del trabajo, la perseverancia del esfuerzo, el ausentismo, la impuntualidad y los índices de accidentes.
- Consulte la teoría de la equidad para entender las variables de la productividad, la satisfacción, el ausentismo y la rotación de personal.
- La teoría de las expectativas ofrece una sólida explicación para variables del desempeño como la productividad de los trabajadores, el ausentismo y la rotación de personal.

Las metas lo llevan a donde quiere llegar

PUNTO

Desde luego que se trata de una aseveración verdadera. La teoría del establecimiento de metas es uno de los modelos con mayor sustento en la literatura sobre la motivación. Un estudio tras otro ha demostrado de manera consistente los beneficios de las metas. ¿Quiere sobresalir en un examen, perder cierta cantidad de peso, obtener un puesto de trabajo con un determinado nivel de ingresos o mejorar sus habilidades para el golf? Si desea tener un alto desempeño, solamente tiene que establecer una meta difícil específica y dejar que la naturaleza siga su curso. Esa meta dominará su atención, y hará que permanezca concentrado y que se esfuerce más.

Con mucha frecuencia, se les dice a las personas que simplemente “lo hagan lo mejor que puedan”. ¿Podría ser más vago? ¿Qué significa realmente “hacer lo mejor que pueda”? quizá usted un día sienta que “lo mejor” es obtener una calificación de 6 en un examen, mientras que otro día “lo mejor” es una calificación de 8. Sin embargo, si le asignaran una meta más difícil —digamos, obtener una calificación de 9.5 en el examen—, y usted se comprometiera con esa meta, a final de cuentas tendría un mejor desempeño.

Edwin Locke y Gary Latham, los investigadores más reconocidos de la teoría del establecimiento de metas, lo expresan muy bien cuando dicen que “los efectos del establecimiento de metas son muy confiables”. En resumen, la teoría del establecimiento de metas es uno de los modelos de motivación más válidos y más prácticos en la psicología organizacional.

CONTRAPUNTO

Es cierto, muchas investigaciones han demostrado los beneficios del establecimiento de metas, pero esos estudios ignoran el daño que a menudo provocan. Por un lado, ¿cuántas veces se ha planteado una meta “exagerada”, y después ha fracasado? Las metas causan ansiedad y preocupación por lograrlas, y a menudo crean también expectativas poco realistas. Imagine a alguien que establece la meta de lograr un ascenso en cierto periodo (una meta difícil y específica), pero que es despedido después del inicio de una recesión. O bien, quienes planean su jubilación y después se ven obligados a trabajar medio tiempo o a postergar su retiro para tener ingresos suficientes. Cuando muchos factores importantes están fuera de control, las metas difíciles se vuelven imposibles.

O bien, considere lo siguiente: las metas pueden conducir a conductas sin ética y a un mal desempeño. ¿Cuántos reportes ha escuchado al paso de los años acerca de profesores que “maquillaron” las calificaciones de los exámenes de sus estudiantes para alcanzar los estándares académicos? El siguiente es otro ejemplo: cuando Ken O'Brian, mariscal de campo profesional de los Jets de Nueva York, era penalizado por cada pase interceptado que lanzaba, logró su meta de disminuir las intercepciones con gran facilidad: se rehusó a lanzar el balón incluso cuando debería hacerlo.

Además de esta evidencia anecdótica, las investigaciones han relacionado de manera directa el establecimiento de metas con el hecho de hacer trampa. Antes de aceptar ciegamente una meta difícil y específica, debemos escuchar la advertencia del profesor Maurice E. Schweitzer: “El establecimiento de metas es como una medicina poderosa”.

REPASO DEL CAPÍTULO

PREGUNTAS DE REPASO

7-1 ¿Cuáles son los tres elementos fundamentales de la motivación?

7-2 ¿Cuáles son las primeras teorías de la motivación? ¿Qué tanto se pueden aplicar en la actualidad?

7-3 ¿Qué similitudes y diferencias existen entre la teoría de la autodeterminación y la teoría del establecimiento de metas?

7-4 ¿Cuáles son los principios fundamentales de las teorías de la autoeficacia, del reforzamiento, de la equidad y de las expectativas?

7-5 ¿Por qué es importante para los gerentes el compromiso de los empleados con su puesto de trabajo?

7-6 ¿Qué similitudes y diferencias existen entre las teorías contemporáneas de la motivación?

EJERCICIO PRÁCTICO Tarea de justicia organizacional

Divida la clase en equipos de tres o cuatro estudiantes.

7-7. Cada estudiante deberá recordar a) una situación donde haya sido tratado especialmente con justicia y b) una situación en la que haya sido tratado especialmente de forma injusta. Es mejor si se trata de ejemplos laborales, aunque también se pueden aceptar situaciones diferentes. ¿Qué tienen en común las historias?

7-8. Dediquen varios minutos a comentar si la situación tenía una naturaleza distributiva, procedimental, de información o interpersonal. ¿Cuál fue la fuente del trato justo e injusto? ¿Cómo se sintió y de qué manera respondió?

7-9. Cada equipo deberá desarrollar un conjunto de recomendaciones para lograr que las situaciones injustas se manejen de forma más equitativa. Elija un líder para su equipo, el cual hará un breve resumen de las situaciones injustas, junto con las recomendaciones del equipo para manejarlas de manera más adecuada. El análisis deberá reflejar los cuatro tipos de justicia que se estudiaron en este capítulo: distributiva, procedimental, de información e interpersonal.

DILEMA ÉTICO La nueva calificación promedio

En el salón de clases universitario, ¿un 10 es el nuevo 9? La inflación de las calificaciones es especialmente importante en los programas de posgrado, donde es común que 75 por ciento de las calificaciones sean de 10. De hecho, la calificación que se asigna con mayor frecuencia en las universidades estadounidenses es 10 (con 43 por ciento). El porcentaje aumentó 30 por ciento hace 20 años, lo cual representa un incremento significativo. En la Harvard University, la calificación promedio es 9.5. Aunque pareciera que esta situación es muy conveniente, la inflación de calificaciones tiene una gran desventaja. Si 9.5 es el nuevo promedio de la clase, la acumulación de calificaciones en el extremo superior de la escala reduciría la motivación de los estudiantes para esforzarse más. Para las organizaciones también es más difícil evaluar los reportes de calificaciones de los

aspirantes si las puntuaciones están infladas, ya que esto implica que deben basarse más en los resultados de pruebas estandarizadas, muchas de ellas administradas en bachillerato, las cuales no siempre reflejan las habilidades actuales más desarrolladas de un estudiante. Asimismo, los profesores podrían sentirse menos motivados a evaluar y a instruir con exactitud y a los estudiantes mediante una sólida retroalimentación acerca de sus calificaciones, con la finalidad de ayudarlos a aprender.

No hay una solución fácil para el fenómeno de la inflación de las calificaciones. En una cultura donde “todos son exitosos”, las escuelas que adoptan una postura en contra de la inflación producen estudiantes con calificaciones potencialmente menores que sus pares (lo cual no significa un menor nivel de educación). Es probable que estos alumnos no sean capaces de des-

tacar en un mercado laboral cada vez más competitivo, incluso aunque tengan el mismo nivel de preparación. Con el tiempo, sus escuelas no podrán exhibir los logros de sus egresados en términos de calificaciones y puestos de trabajo obtenidos, y ya no serán tan atractivas para los posibles estudiantes, de manera que su matrícula y sus ingresos se verían afectados de manera negativa, poniendo en riesgo la capacidad de la institución como centro de enseñanza. Por lo tanto, la eliminación de la inflación de las calificaciones plantea grandes desventajas, y sólo pocas universidades, si acaso, la han implementado con éxito. Las organizaciones, escuelas, profesores y estudiantes están mucho más motivados a continuar con las prácticas de inflación de las calificaciones, aun cuando esto sea incorrecto.

Fuentes: A. Ellin, "Failure Is Not an Option", *The New York Times*, 15 de abril de 2012, 13-14; A. Massoia, "The New Normal: The Problem of Grade Inflation in American Schools", *The Huffington Post*, 12 de enero de 2015, http://www.huffingtonpost.com/angelina-massoia/the-new-normal-the-problem_b_6146236.html; y S. Slavov, "How to Fix College Grade Inflation", *US News*, 26 de diciembre de 2013, <http://www.usnews.com/opinion/blogs/economic-intelligence/2013/12/26/why-college-grade-inflation-is-a-real-problem-and-how-to-fix-it>.

Preguntas

- 7-10. ¿Qué tan motivados se sentirían los estudiantes si las escuelas se vieran obligadas a distribuir sus calificaciones de manera equitativa, con un promedio de 8?
- 7-11. Si alrededor de 75 por ciento de las calificaciones en los programas de posgrado son de 10, ¿las calificaciones han perdido su poder como factores de motivación?
- 7-12. Los fondos estatales de muchas escuelas han disminuido de manera drástica con el paso de los años, aumentando así la presión de los administradores para generar ingresos a través del incremento de la matrícula y de otros medios. ¿De qué manera podría esta presión crear tensiones éticas entre la necesidad de generar ingresos, la conservación de estudiantes y la asignación de calificaciones?

CASO 1 La desmotivación por el sueldo del director general

Diga rápido: ¿Cuánto dinero ganó su director general este año? ¿Cuál es el salario de cualquier director general? Quizá no conozca las cifras exactas, pero es muy probable que piense que la respuesta es "demasiado dinero". Según investigaciones realizadas en 40 países, las cuales sondearon las ideas de directores generales, ministros de gabinete y empleados no calificados, todos piensan que se les debería pagar menos a los líderes. Más allá de eso, no conocen las cantidades.

Lo que desconocemos se puede calcular usando el índice salarial de una organización, o de la proporción entre el sueldo de un director general y el salario promedio de un trabajador. Por ejemplo, en Estados Unidos un director general promedio del índice 500 de S&P tiene un salario 354 veces mayor que el del empleado de menor rango, es decir, la proporción es de 354:1 (ocho veces más alta que en la década de 1950). Sin embargo, ¡los individuos estadounidenses que participaron en el estudio estimaron que la proporción entre los directores generales y los trabajadores no calificados era de tan sólo 30:1! Y los estadounidenses no son los únicos que cometen ese error de subestimación: los participantes de Alemania, por ejemplo, estimaron una proporción de alrededor de 18:1, cuando la cifra real en ese país es cercana a 151:1.

En general, la gente en todo el mundo está descontenta —y desmotivada— debido su percepción de inequidad, incluso cuando las estimaciones que hacen de las proporciones son mucho menores que la realidad. Profundizando en el ejemplo de Alemania, los participantes del estudio consideraron que la proporción ideal del salario de los directores generales respecto de los trabajadores no calificados era de aproximadamente 7:1. Por lo tanto, las personas que consideran que la proporción debería ser de 7:1 creen que es de 18:1, pero en realidad es de 151:1. En todos los países que participaron en el estudio, las proporciones estimadas estaban por arriba de las proporciones ideales, lo cual

significa que todos los participantes consideraron que los directores generales tienen salarios exorbitantes.

¿Cómo afecta esto la motivación del trabajador promedio? Parece que cuanto menos dinero gana una persona, menos satisfecha se siente con la brecha salarial. No obstante, prácticamente todos los participantes en el estudio deseaban un mayor nivel de equidad, e indicaron que la proporción ideal debería estar entre 5:1 y 4:1, y pensaban que en realidad era de entre 10:1 y 8:1. Los individuos opinaron que los trabajadores calificados tienen que ganar más que los empleados no calificados, pero que la brecha debería ser menor.

Es poco probable que en Estados Unidos alguien piense que la proporción de 354:1 se convertirá pronto en el ideal de 7:1, aunque se han sugerido algunos cambios para disminuir la diferencia. Otros países han tratado de ser más progresistas. El Partido Social Demócrata de Suiza propuso un techo de 12:1 para la proporción; sin embargo, los votantes consideraron que poner un tope a las leyes era una medida demasiado extrema. Ninguna nación ha sido capaz aún de imponer con éxito una proporción máxima.

Por lo tanto, la labor de restaurar la percepción de justicia ha recaído en los propios directores generales. Muchos de ellos, como Mark Zuckerberg de Facebook y Larry Page de Google se han establecido salarios anuales de \$1, aunque aún obtienen una remuneración sustancial al ejercer sus opciones sobre acciones. En un ejemplo reciente extremo, Dan Price, director general de Gravity, redujo un millón de dólares de su salario y ahora gana \$70,000, y utilizó el dinero para otorgar aumentos importantes a los trabajadores que procesan los pagos. Price dice que espera "ver reacciones similares". Asimismo, los accionistas de algunas compañías como Verizon, están jugando un papel muy importante en el establecimiento de los salarios de los directores generales al reducir las recompensas cuando las compañías tienen un bajo rendimiento.

Preguntas

- 7-13.** ¿Cuál cree que sea la proporción ideal? ¿Por qué será que el ideal varía de un país a otro?
- 7-14.** ¿Cómo se relaciona el tema de la remuneración de ejecutivos con la teoría de la equidad? ¿De qué manera se debería determinar cuál es el nivel salarial “justo” para los altos ejecutivos?
- 7-15.** El estudio reveló que los participantes piensan que el desempeño debería ser esencial o muy importante para las decisiones salariales. ¿Cuáles serían las consecuencias positivas para la motivación del trabajador promedio, si el salario de los directores generales se vinculara con su desempeño?

Fuentes: J. Ewing, “Swiss Voters Decisively Reject a Measure to Put Limits on Executive Pay”, *The New York Times*, 24 de noviembre de 2013, http://www.nytimes.com/2013/11/25/business/swiss-reject-measure-to-curb-executive-pay.html?_r=0; C. Isidore, “Gravity Payments CEO Takes 90% Pay Cut to Give Workers Huge Raise”, *CNN Money*, 15 de abril de 2015, <http://money.cnn.com/2015/04/14/news/companies/ceo-pay-cuts-pay-increases/>; S. Kiatpongsan y M. I. Norton, “How Much (More) Should CEOs Make? A Universal Desire for More Equal Pay”, *Perspectives on Psychological Science* 9, núm. 6 (2014): 587-93; A. Kleinman, “Mark Zuckerberg \$1 Salary Puts Him in Elite Group of \$1 CEOs”, *The Huffington Post*, 29 de abril de 2013, www.huffingtonpost.com; y G. Morgenson, “If Shareholders Say ‘Enough Already’ the Board May Listen”, *The New York Times*, 6 de abril de 2013, www.nytimes.com.

CASO 2 La epidemia de somnolencia

Ronit Rogoszinski, planeadora financiera, no duerme lo suficiente debido a que se despierta a las 5 a. m., de manera que todos los días se va a hurtadillas a su automóvil para tomar una breve siesta a la hora del almuerzo. Y no es la única, como lo demuestran los comentarios en Wall Street Oasis, un sitio web frecuentado por banqueros inversionistas para hablar acerca de sus arduas jornadas de trabajo. ¿Las organizaciones deberían bendecir o maldecir a las conductas de legiones de individuos que toman siestas en secreto? Las investigaciones sugieren que tendrían que ser motivados a hacerlo.

El sueño es un problema o, más bien, la falta de sueño de *calidad* es un problema de alto costo para las organizaciones que ya no puede ser ignorado. La somnolencia, el término técnico que, en este caso, se utiliza para definir la verdadera presión fisiológica para dormir, reduce el desempeño y aumenta el número de accidentes, lesiones y comportamientos carentes de ética. Una encuesta reveló que 29 por ciento de los participantes se duermen en el trabajo, que 12 por ciento llega tarde a laborar, que 4 por ciento sale temprano y que 2 por ciento no asiste al trabajo debido a la somnolencia. Mientras que la somnolencia afecta a 33 por ciento de la población estadounidense, el extremo clínico, la somnolencia diurna excesiva (SDE) incapacita por completo a 11 por ciento.

En un círculo vicioso donde los efectos de la somnolencia afectan a la organización, lo que a su vez produce jornadas laborales más largas y, por lo tanto, mayor somnolencia, parece que la razón de esta epidemia son los lugares de trabajo modernos. Los empleados de tiempo completo han dormido menos durante los últimos 30 años, como resultado directo de jornadas laborales más extensas, poniéndolos en mayor riesgo de sufrir trastornos del sueño. La somnolencia afecta directamente los periodos de atención, la memoria, las habilidades para el procesamiento de información, el afecto y la regulación de emo-

ciones. Los estudios sobre la privación del sueño han concluido que los trabajadores cansados experimentan mayores niveles de dolores de espalda, enfermedades cardíacas, depresión, aislamiento laboral e insatisfacción en el trabajo. Todas estas consecuencias tienen implicaciones importantes para la eficacia y los costos organizacionales.

Parece que cada año la somnolencia es responsable de \$14,000 millones en gastos médicos, de hasta \$69,000 millones en accidentes automovilísticos y de \$24,000 millones en accidentes laborales en Estados Unidos.

Aunque el hecho de estar rodeado de luces brillantes y sonidos fuertes; permanecer de pie, comer y practicar buenas posturas puede reducir temporalmente la somnolencia, sólo existe una cura perdurable: más horas de un sueño de buena calidad. Algunas compañías están fomentando las siestas en el trabajo en un intento por resolver el problema, y una encuesta en 600 compañías reveló que 6 por ciento contaban con habitaciones para siestas. Además, en un sondeo de 1,508 trabajadores, realizado por la National Sleep Foundation, 34 por ciento respondió que tenían permiso de tomar una siesta en el trabajo. Quizá estas políticas sean un buen comienzo, pero se trata sólo de soluciones provisionales, ya que la verdadera solución consiste en dormir más y mejor. Los investigadores sugieren que las organizaciones deben considerar el uso de horarios laborales flexibles y mayor autonomía que permita a los empleados optimizar sus horas de vigilia productivas. Dados los altos costos de la somnolencia, es momento que se tomen el problema con mayor seriedad.

Preguntas

- 7-16.** ¿Las organizaciones deberían preocuparse por la somnolencia de sus empleados? ¿Qué factores que influyen en el sueño podrían estar más o menos bajo el control de una organización?

7-17. ¿Qué aspectos de la privación del sueño se relacionan con la teoría de las expectativas? ¿Cómo podría la incorporación de “habitaciones para siestas” para empleados con sueño demostrar algunos aspectos de la teoría de la equidad?

7-18. Si fuera gerente y observara que sus empleados están privados de sueño, ¿qué medidas tomaría para ayudarlos? ¿Qué teorías de motivación podría utilizar para ayudarlos?

Fuentes: C. Delo, “Why Companies Are Cozying up to Napping at Work”, *CNN*, 18 de agosto de 2011, www.management.fortune.cnn.com; H. M. Mullins, J. M. Cortina, C. L. Drake y R. S. Dalal, “Sleepiness at Work: A Review and Framework of How the Physiology of Sleepiness Impacts the Workplace”, *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 6 (2014): 1096-112; y D. Wescott, “Do Not Disturb”, *Bloomberg Businessweek*, 23-29 de abril de 2012, 90.

NOTAS

¹ Ve, por ejemplo, G. P. Latham y C. C. Pinder, “Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century”, *Annual Review of Psychology* 56 (2005): 485-516; y C. C. Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior*, 2a. ed. (Londres, Reino Unido: Psychology Press, 2008).

² “The 2013 Wasting Time at Work Survey: Everything You’ve Always Wanted to Know about Wasting Time in the Office”, *Salary.com*, 2013, www.salary.com.

³ Ve, por ejemplo, Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior*.

⁴ R. J. Taormina y J. H. Gao, “Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs”, *American Journal of Psychology* 126, núm. 2 (2013): 155-57.

⁵ H. Skelsey, “Maslow’s Hierarchy of Needs—The Sixth Level”, *Psychologist* (2014): 982-83.

⁶ *Ibid.*

⁷ S. H. Mousavi y H. Dargahi, “Ethnic Differences and Motivation Based on Maslow’s Theory on Iranian Employees”, *Iranian Journal of Public Health* 42, núm. 5 (2013): 516-21.

⁸ D. Lester, “Measuring Maslow’s Hierarchy of Needs”, *Psychological Reports* 113, núm. 1 (2013): 127-29.

⁹ J.-K. Lee y J.-G. Choi, “Testing the Applicability of the Herzberg’s Motivation-Hygiene Theory to the Hotel Industry”, *Korean Journal of Business Administration* (2012): 2091-111.

¹⁰ Ve, por ejemplo, C.-S. Park y K.-S. Ko, “A Study on Factors of Job Satisfaction of Caregivers in Home Care Facilities Based on Herzberg’s Motivation-Hygiene Theory”, *Church Social Work* (2012): 123-58; y “Study on the Important Factors for Non-Commissioned Officer’s Job

Satisfaction in R.O.K. Army Based on Herzberg’s Two Factor Theory”, *Journal of Korean Public Police and Security Studies* (2012): 217-38.

¹¹ H. van Emmerick, W. L. Gardner, H. Wendt, et al., “Associations of Culture and Personality with McClelland’s Motives: A Cross-Cultural Study of Managers in 24 Countries”, *Group and Organization Management* 35, núm. 3 (2010): 329-67.

¹² D. G. Winter, “The Motivational Dimensions of Leadership: Power, Achievement, and Affiliation”, en R. E. Riggio, S. E. Murphy y F. J. Pirozzolo (eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), 119-38.

¹³ H. van Emmerick, W. L. Gardner, H. Wendt, et al., “Associations of Culture and Personality with McClelland’s Motives: A Cross-Cultural Study of Managers in 24 Countries”.

¹⁴ Ve, por ejemplo, F. Yang, J. E. Ramsay, O. C. Schultheiss y J. S. Pang, “Need for Achievement Moderates the Effect of Motive-Relevant Challenge on Salivary Cortisol Changes”, *Motivation and Emotion* (2015): 321-34; M. S. Khan, R. J. Bretnacker y E. J. Schwarz, “Adding Fuel to the Fire: Need for Achievement Diversity and Relationship Conflict in Entrepreneurial Teams”, *Management Decision* 53, núm. 1 (2015): 75-79; M. G. Koellner y O. C. Schultheiss, “Meta-Analytic Evidence of Low Convergence between Implicit and Explicit Measures of the Needs for Achievement, Affiliation, and Power”, *Frontiers in Psychology* 5 (2014): artículo 826; y T. Bipp y K. van Dam, “Extending Hierarchical Achievement Motivation Models: The Role of Motivational Needs for Achievement Goals and Academic Performance”, *Personality and Individual Differences* 64 (2014): 157-62.

¹⁵ M. G. Koellner y O. C. Schultheiss, “Meta-Analytic Evidence of Low Convergence between Implicit and Explicit Measures of the Needs for Achievement, Affiliation, and Power”.

¹⁶ J. Hofer, H. Busch y C. Schneider, “The Effect of Motive-Trait Interaction on Satisfaction of the Implicit Need for Affiliation among German and Cameroonian Adults”, *Journal of Personality* 83, núm. 2 (2015): 167-78.

¹⁷ E. Deci y R. Ryan (eds.), *Handbook of Self-Determination Research* (Rochester, NY: University of Rochester Press, 2002); R. Ryan y E. Deci, “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being”, *American Psychologist* 55, núm. 1 (2000): 68-78; y M. Gagné y E. L. Deci, “Self-Determination Theory and Work Motivation”, *Journal of Organizational Behavior* 26, núm. 4 (2005): 331-62.

¹⁸ C. P. Cerasoli, J. M. Nicklin y M. T. Ford, “Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis”, *Psychological Bulletin* 140, núm. 4 (2014): 980-1008.

¹⁹ J. E. Bono y T. A. Judge, “Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders”, *Academy of Management Journal* 46, núm. 5 (2003): 554-71.

²⁰ K. M. Sheldon, A. J. Elliot, y R. M. Ryan, “Self-Concordance and Subjective Well-being in Four Cultures”, *Journal of Cross-Cultural Psychology* 35, núm. 2 (2004): 209-23.

²¹ L. M. Graves, M. N. Ruderman, P. J. Ohlott y Todd J. Webber, “Driven to Work and Enjoyment of Work: Effects on Managers’ Outcomes”, *Journal of Management* 38, núm. 5 (2012): 1655-80.

- ²² K. M. Sheldon, A. J. Elliot y R. M. Ryan, "Self-Concordance and Subjective Well-Being in Four Cultures", *Journal of Cross-Cultural Psychology* 35, núm. 2 (2004): 209-23.
- ²³ J. P. Meyer, T. E. Becker y C. Vandenberghe, "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 6 (2004): 991-1007.
- ²⁴ E. A. Locke y G. P. Latham, "New Directions in Goal-Setting Theory", *Current Directions in Psychological Science* 15, núm. 5 (2006): 265-68.
- ²⁵ Ibid.
- ²⁶ C. Gabelica, P. Van den Bossche, M. Segers y W. Gijssels, "Feedback, a Powerful Lever in Teams: A Review", *Educational Research Review* (junio de 2012): 123-44.
- ²⁷ J. Lee y F. Wei, "The Mediating Effect of Psychological Empowerment on the Relationship between Participative Goal Setting and Team Outcomes—A Study in China", *International Journal of Human Resource Management* 22, núm. 2 (2011): 279-95.
- ²⁸ S. W. Anderson, H. C. Dekker y K. L. Sedatole, "An Empirical Examination of Goals and Performance-to-Goal Following the Introduction of an Incentive Bonus Plan with Participative Goal Setting", *Management Science* 56, núm. 1 (2010): 90-109.
- ²⁹ T. S. Bateman y B. Bruce, "Masters of the Long Haul: Pursuing Long-Term Work Goals", *Journal of Organizational Behavior* (octubre de 2012): 984-1006.
- ³⁰ Ibid.
- ³¹ J. E. Bono y A. E. Colbert, "Understanding Responses to Multi-Source Feedback: The Role of Core Self-Evaluations", *Personnel Psychology* 58, núm. 1 (2005): 171-203; y S. A. Jeffrey, A. Schulz y A. Webb, "The Performance Effects of an Ability-Based Approach to Goal Assignment", *Journal of Organizational Behavior Management* 32 (2012): 221-41.
- ³² T. Tammemagi, D. O'Hara y K. A. Maglieri, "The Effects of a Goal Setting Intervention on Productivity and Persistence in an Analogue Work Task", *Journal of Organizational Behavior Management* (1 de marzo de 2013): 31-54.
- ³³ K. D. Vohs, J. K. Park, y B. J. Schmeichel, "Self-Affirmation Can Enable Goal Disengagement", *Journal of Personality and Social Psychology* 104, núm. 1 (2013): 14-27.
- ³⁴ D. F. Crown, "The Use of Group and Group-centric Individual Goals for Culturally Heterogeneous and Homogeneous Task Groups: An Assessment of European Work Teams", *Small Group Research* 38, núm. 4 (2007): 489-508; y J. Kurman, "Self-Regulation Strategies in Achievement Settings: Culture and Gender Differences", *Journal of Cross-Cultural Psychology* 32, núm. 4 (2001): 491-503.
- ³⁵ C. Sue-Chan y M. Ong, "Goal Assignment and Performance: Assessing the Mediating Roles of Goal Commitment and Self-Efficacy and the Moderating Role of Power Distance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89, núm. 2 (2002): 1140-61.
- ³⁶ L. D. Ordóñez, M. E. Schweitzer, A. D. Galinsky y M. H. Bazerman, "Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting", *Academy of Management Perspectives* 23, núm. 1 (2009): 6-16; y E. A. Locke y G. P. Latham, "Has Goal Setting Gone Wild, or Have Its Attackers Abandoned Good Scholarship?", *Academy of Management Perspectives* 23, núm. 1 (2009): 17-23.
- ³⁷ C. P. Cerasoli, J. M. Nicklin y M. T. Ford, "Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis".
- ³⁸ K. Lanaj, C. D. Chang y R. E. Johnson, "Regulatory Focus and Work-Related Outcomes: A Review and Meta-Analysis", *Psychological Bulletin* 138, núm. 5 (2012): 998-1034.
- ³⁹ D. L. Ferris, R. E. Johnson, C. C. Rosen, E. Djurdjevic, C.-H. Chang y J. A. Tan, "When Is Success Not Satisfying? Integrating Regulatory Focus and Approach/Avoidance Motivation Theories to Explain the Relation between Core Self-Evaluation and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology* 98, núm. 2 (2013): 342-53.
- ⁴⁰ M. Roskes, A. J. Elliot y C. K. W. De Dreu, "Why Is Avoidance Motivation Problematic, and What Can Be Done about It?" *Current Directions in Psychological Science* 23, núm. 2 (2014): 133-38.
- ⁴¹ "KEYGroup Survey Finds Nearly Half of All Employees Have No Set Performance Goals", *IPMA-HR Bulletin* (10 de marzo de 2006): 1; S. Hamm, "SAP Dangles a Big, Fat Carrot", *BusinessWeek* (22 de mayo de 2006): 67-68; y "P&G CEO Wields High Expectations but No Whip", *USA Today*, 19 de febrero de 2007, 3B.
- ⁴² Veá, por ejemplo, F. Ceresia, "A Model of Goal Dynamics in Organizations: Goal Setting, Goal Commitment, Training, and Management by Objectives", *Proceedings of 2009 Conference on Systems Science, Management Science & System Dynamics* 1 (2009): 37-46; y H. Levinson, "Management by Whose Objectives?" *Harvard Business Review* 81, núm. 1 (2003): 107-16.
- ⁴³ Veá, por ejemplo, E. Lindberg y T. L. Wilson, "Management by Objectives: The Swedish Experience in Upper Secondary Schools", *Journal of Educational Administration* 49, núm. 1 (2011): 62-75; y A. C. Spaulding, L. D. Gamm, y J. M. Griffith, "Studer Unplugged: Identifying Underlying Managerial Concepts", *Hospital Topics* 88, núm. 1 (2010): 1-9.
- ⁴⁴ M. B. Kristiansen, "Management by Objectives and Results in the Nordic Countries: Continuity and Change, Differences and Similarities", *Public Performance and Management Review* 38, núm. 3 (2015): 542-69.
- ⁴⁵ Veá, por ejemplo, M. Tanikawa, "Fujitsu Decides to Backtrack on Performance-Based Pay", *New York Times*, 22 de marzo de 2001, W1; y W. F. Roth, "Is Management by Objectives Obsolete?" *Global Business and Organizational Excellence* 28 (mayo/junio de 2009): 36-43.
- ⁴⁶ F. Gino y C. Mogilner, "Time, Money, and Morality", *Psychological Science* 25, núm. 2 (2014): 414-21.
- ⁴⁷ V. Lopez-Kidwell, T. J. Grosser, B. R. Dineen, y S. P. Borgatti, "What Matters When: A Multistage Model and Empirical Examination of Job Search Effort", *Academy of Management Journal* 56, núm. 6 (2012): 1655-78.
- ⁴⁸ J. W. Beck y A. M. Schmidt, "State-Level Goal Orientations as Mediators of the Relationship between Time Pressure and Performance: A Longitudinal Study", *Journal of Applied Psychology* 98, núm. 2 (2013): 354-63.
- ⁴⁹ J. R. Themanson y P. J. Rosen, "Examining the Relationships between Self-Efficacy, Task-Relevant Attentional Control, and Task Performance: Evidence from Event-Related Brain Potentials", *British Journal of Psychology* 106, núm. 2 (2015): 253-71.
- ⁵⁰ A. Bandura, "Cultivate Self-Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness", en E. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), 120-36; y M. Ventura, M. Salanova y S. Llorens, "Professional Self-Efficacy as a Predictor of Burnout and Engagement: The Role of Challenge and Hindrance Demands", *Journal of Psychology* 149, núm. 3 (2015): 277-302.
- ⁵¹ M. Salanova, S. Llorens, y W. B. Schaufeli, "Yes I Can, I Feel Good, and I Just Do It! On Gain Cycles and Spirals of Efficacy Beliefs, Affect, and Engagement", *Applied Psychology* 60, núm. 2 (2011): 255-85.
- ⁵² J. R. Themanson y P. J. Rosen, "Examining the Relationships between Self-Efficacy, Task-Relevant Attentional Control, and Task Performance: Evidence from Event-Related Brain Potentials".
- ⁵³ A. P. Tolli y A. M. Schmidt, "The Role of Feedback, Causal Attributions, and Self-Efficacy in Goal Revision", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 3 (2008): 692-701.
- ⁵⁴ P. Tierney y S. M. Farmer, "Creative Self-Efficacy Development and Creative Performance Over Time", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 2 (2011): 277-93.
- ⁵⁵ S. L. Anderson y N. E. Betz, "Sources of Social Self-Efficacy Expectations: Their Measurement and Relation to Career Development", *Journal of Vocational Behavior* 58, núm. 1 (2001): 98-117; M. Ben-Ami, J. Hornik, D. Eden, et al., "Boosting Consumers' Self-Efficacy by Repositioning the Self", *European Journal of Marketing* 48 (2014): 1914-38; L. De Grez y D. van Lindt, "Students' Gains in Entrepreneurial Self-Efficacy: A Comparison of 'Learning-by-Doing' versus Lecture-Based Courses", *Proceedings of the 8th European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (2013): 198-203; y K. S. Hendricks, "Changes in Self-Efficacy Beliefs over Time: Contextual Influences of Gender, Rank-Based Placement, and Social Support in a Competitive Orchestra Environment", *Psychology of Music* 42, núm. 3 (2014): 347-65.

- ⁵⁶ T. A. Judge, C. L. Jackson, J. C. Shaw, B. Scott, y B. L. Rich, "Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007): 107-27.
- ⁵⁷ Ibid.
- ⁵⁸ A. M. Paul, "How to Use the 'Pygmalion' Effect", *Time*, 1 de abril de 2013, <http://ideas.time.com/2013/04/01/how-to-use-the-pygmalion-effect/>.
- ⁵⁹ A. Friedrich, B. Flunger, B. Nagengast, K. Jonkmann y U. Trautwein, "Pygmalion Effects in the Classroom: Teacher Expectancy Effects on Students' Math Achievement", *Contemporary Educational Psychology* 41 (2015): 1-12.
- ⁶⁰ L. Karakowsky, N. DeGama, y K. McBey, "Facilitating the Pygmalion Effect: The Overlooked Role of Subordinate Perceptions of the Leader", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 85, núm. 4 (2012): 579-99; y P. Whiteley, T. Sy y S. K. Johnson, "Leaders' Conceptions of Followers: Implications for Naturally Occurring Pygmalion Effects", *Leadership Quarterly* 23, núm. 5 (2012): 822-34.
- ⁶¹ A. Gegenfurtner, C. Quesada-Pallares y M. Knogler, "Digital Simulation-Based Training: A Meta-Analysis", *British Journal of Educational Technology* 45, núm. 6 (2014): 1097-114.
- ⁶² E. C. Dierdorff, E. A. Surface y K. G. Brown, "Frame-of-Reference Training Effectiveness: Effects of Goal Orientation and Self-Efficacy on Affective, Cognitive, Skill-Based, and Transfer Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010): 1181-91; y R. Grossman y E. Salas, "The Transfer of Training: What Really Matters", *International Journal of Training and Development* 15, núm. 2 (2011): 103-20.
- ⁶³ K. M. Eddington, C. Majestic, y P. J. Silvia, "Contrasting Regulatory Focus and Reinforcement Sensitivity: A Daily Diary Study of Goal Pursuit and Emotion", *Personality and Individual Differences* (agosto de 2012): 335-40.
- ⁶⁴ X. Zhu y M. Tian, "On the Incentive System for Chinese Local Governments' Work of Environmental Protection from the Perspective of Skinner's Reinforcement Theory", *Proceedings of the 2013 International Conference on Public Administration* (2013): 271-77.
- ⁶⁵ M. J. Goddard, "Critical Psychiatry, Critical Psychology, and the Behaviorism of B. F. Skinner", *Review of General Psychology* 18, núm. 3 (2014): 208-15.
- ⁶⁶ J. R. Brauer y C. R. Tittle, "Social Learning Theory and Human Reinforcement", *Sociological Spectrum* 32, núm. 2 (2012): 157-77.
- ⁶⁷ C. Buzea, "Equity Theory Constructs in a Romanian Cultural Context", *Human Resource Development Quarterly* 25, núm. 4 (2014): 421-39; A. W. Cappelen, T. Eichele, K. Hugdahl, K. Specht y B. Tungodden, "Equity Theory and Fair Inequality: A Neuroeconomic Study", *Proceedings of the National Academy of Sciences in the United States of America* 111 (2014): 15368-72; C. Maslach y M. P. Leiter, "Early Predictors of Job Burnout and Engagement", *Journal of Applied Psychology* (mayo de 2008): 498-512; y Q. Xiaoqing, K. Zhang y Y. Xu, "Applicable Scope of Equity Theory and Reaction on Productivity under the Influence of Traditional Culture", *2014 2nd International Conference on Social Science and Health*, Pt. 3 en Advances in Education Research 57 (2014): 365-69.
- ⁶⁸ J. Bai, "Analysis of Equity Theory in the Modern Enterprise Staff Motivation", *Proceedings of the 2012 International Conference on Management Innovation and Public Policy* (2012): 165-67; C. Buzea, "Equity Theory Constructs in a Romanian Cultural Context", *Human Resource Development Quarterly* 25, núm. 4 (2014): 421-39; R. W. Griffith y S. Gaertner, "A Role for Equity Theory in the Turnover Process: An Empirical Test", *Journal of Applied Social Psychology* 31, núm. 5 (2001): 1017-37; y L. K. Scheer, N. Kumar y J.-B. E. M. Steenkamp, "Reactions to Perceived Inequity in U.S. and Dutch Interorganizational Relationships", *Academy of Management* 46, núm. 3 (2003): 303-16.
- ⁶⁹ B. K. Miller, "Entitlement and Conscientiousness in the Prediction of Organizational Deviance", *Personality and Individual Differences* 82 (2015): 114-19; y H. J. R. Woodley y N. J. Allen, "The Dark Side of Equity Sensitivity", *Personality and Individual Differences* 67 (2014): 103-08.
- ⁷⁰ J. M. Jensen, P. C. Patel y J. L. Raver, "Is It Better to Be Average? High and Low Performance as Predictors of Employee Victimization", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 2 (2014): 296-309.
- ⁷¹ Ve, por ejemplo, J. A. Colquitt, D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. L. H. Porter y K.-Y. Ng, "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of the 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 3 (2001): 425-45; T. Simons y Q. Robertson, "Why Managers Should Care about Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 3 (2003): 432-43; y B. C. Holtz y C. M. Harold, "Fair Today, Fair Tomorrow? A Longitudinal Investigation of Overall Justice Perceptions", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 5 (2009): 1185-99.
- ⁷² C. O. Trevor, G. Reilly y B. Gerhart, "Reconsidering Pay Dispersion's Effect on the Performance of Interdependent Work: Reconciling Sorting and Pay Inequality", *Academy of Management Journal* (junio de 2012): 585-610.
- ⁷³ Ve, por ejemplo, R. Cropanzano, J. H. Stein, y T. Nadisic, *Social Justice and the Experience of Emotion* (Nueva York: Routledge/Taylor and Francis Group, 2011).
- ⁷⁴ A. Caza, M. W. McCarter y G. B. Northcraft, "Performance Benefits of Reward Choice: A Procedural Justice Perspective", *Human Resource Management Journal* 25, núm. 2 (2015): 184-99; R. E. Johnson, K. Lanaj y C. M. Barnes, "The Good and Bad of Being Fair: Effects of Procedural and Interpersonal Justice Behaviors on Regulatory Resources", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 4 (2014): 635-50; y D. Liu, M. Hernandez y L. Wang, "The Role of Leadership and Trust in Creating Structural Patterns of Team Procedural Justice: A Social Network Investigation", *Personnel Psychology* 67, núm. 4 (2014): 801-45.
- ⁷⁵ H. He, W. Zhu y X. Zheng, "Procedural Justice and Employee Engagement: Roles of Organizational Identification and Moral Identity Centrality", *Journal of Business Ethics* 122, núm. 4 (2014): 681-95.
- ⁷⁶ J. C. Shaw, E. Wild y J. A. Colquitt, "To Justify or Excuse? A Meta-Analytic Review of the Effects of Explanations", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 3 (2003): 444-58.
- ⁷⁷ R. J. Bies, "Are Procedural and Interactional Justice Conceptually Distinct?" en J. Greenberg y J. A. Colquitt (eds.), *Handbook of Organizational Justice* (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2005), 85-112; y B. A. Scott, J. A. Colquitt y E. L. Paddock, "An Actor-Focused Model of Justice Rule Adherence and Violation: The Role of Managerial Motives and Discretion", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 3 (2009): 756-69.
- ⁷⁸ G. A. van Kleef, A. C. Homan, B. Beersma, D. V. Knippenberg, B. V. Knippenberg y F. Damen, "Searing Sentiment or Cold Calculation? The Effects of Leader Emotional Displays on Team Performance Depend on Follower Epistemic Motivation", *Academy of Management Journal* 52, núm. 3 (2009): 562-80.
- ⁷⁹ "Rutgers Fires Mike Rice", *ESPN*, 2013, http://espn.go.com/sportsnation/post/_/id/9129245/rutgers-fires-mike-rice
- ⁸⁰ J. M. Robbins, M. T. Ford y L. E. Tetrick, "Perceived Unfairness and Employee Health: A Meta-Analytic Integration", *Journal of Applied Psychology* 97, núm. 2 (2012): 235-72.
- ⁸¹ J. A. Colquitt, B. A. Scott, J. B. Rodell, D. M. Long, C. P. Zapata, D. E. Conlon y M. J. Wesson, "Justice at the Millennium, A Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives", *Journal of Applied Psychology* 98, núm. 2 (2013): 199-236.
- ⁸² K. Leung, K. Tong y S. S. Ho, "Effects of Interactional Justice on Egocentric Bias in Resource Allocation Decisions", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 3 (2004): 405-15; y L. Francis-Gladney, N. R. Manger y R. B. Welker, "Does Outcome Favorability Affect Procedural Fairness as a Result of Self-Serving Attributions", *Journal of Applied Social Psychology* 40, núm. 1 (2010): 182-94.
- ⁸³ L. J. Barclay y D. P. Skarlicki, "Healing the Wounds of Organizational Injustice: Examining the Benefits of Expressive Writing", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (2009): 511-23.
- ⁸⁴ Esta sección está basada en B. A. Scott, A. S. Garza, D. E. Conlon y Y. J. Kim, "Why Do Managers Act Fairly in the First Place? A Daily Investigation of 'Hot' and 'Cold' Motives and Discretion", *Academy of Management Journal* 57, núm. 6 (2014): 1571-91.

- ⁸⁵ F. F. T. Chiang y T. Birtch, "The Transferability of Management Practices: Examining Cross-National Differences in Reward Preferences", *Human Relations* 60, núm. 9 (2007): 1293-330; y M. J. Gelfand, M. Erez y Z. Aycan, "Cross-Cultural Organizational Behavior", *Annual Review of Psychology* 58 (2007): 479-514.
- ⁸⁶ M. C. Bolino y W. H. Turnley, "Old Faces, New Places: Equity Theory in Cross-Cultural Contexts", *Journal of Organizational Behavior* 29, núm. 1 (2008): 29-50.
- ⁸⁷ R. Shao, D. E. Rupp, D. P. Skarlicki y K. S. Jones, "Employee Justice across Cultures: A Meta-Analytic Review", *Journal of Management* 39, núm. 1 (2013): 263-301.
- ⁸⁸ R. L. Purvis, T. J. Zagenczyk, y G. E. McCray, "What's in It for Me? Using Expectancy Theory and Climate to Explain Stakeholder Participation, Its Direction and Intensity", *International Journal of Project Management* 33, núm. 1 (2015): 3-14.
- ⁸⁹ M. Renko, K. G. Koeck y A. Bullough, "Expectancy Theory and Nascent Entrepreneurship", *Small Business Economics* 39, núm. 3 (2012): 667-84; J. J. Donovan, "Work Motivation", en N. Anderson et al. (eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), 56-59; y G. Yu y J. Guo, "Research on Employee Motivation Mechanism in Modern Enterprises Based on Victor H. Vroom's Expectancy Theory", en G. Duysters, A. DeHoyos y K. Kaminishi (eds.), *Proceedings of the 9th International Conference on Innovation and Management* (2012): 988-91.
- ⁹⁰ Vroom llama a estas tres variables expectativa, instrumentalidad y valencia, respectivamente.
- ⁹¹ J. Nocera, "The Anguish of Being an Analyst", *The New York Times*, 4 de marzo de 2006, B1, B12.
- ⁹² H.-T. Chang, H.-M. Hsu, J.-W. Liou y C.-T. Tsai, "Psychological Contracts and Innovative Behavior: A Moderated Path Analysis of Work Engagement and Job Resources", *Journal of Applied Social Psychology* 43, núm. 10 (2013): 2021-135.
- ⁹³ Vea temas sobre el compromiso de los empleados en Gallup en http://www.gallup.com/topic/employee_engagement.aspx, revisado el 28 de mayo de 2015.
- ⁹⁴ 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* 64, núm. 1 (2011): 89-136.
- ⁹⁵ W. B. Schaufeli, A. B. Bakker y W. van Rhenen, "How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism", *Journal of Organizational Behavior* 30, núm. 7 (2009): 893-917; E. R. Crawford, J. A. LePine, y B. L. Rich, "Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 5 (2010): 834-48; y D. Xanthopoulou, A. B. Bakker, E. Demerouti, y W. B. Schaufeli, "Reciprocal Relationships between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement", *Journal of Vocational Behavior* 74, núm. 3 (2009): 235-44.
- ⁹⁶ B. L. Rich, J. A. LePine y E. R. Crawford, "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance", *Academy of Management Journal* 53, núm. 3 (2010): 617-35.
- ⁹⁷ M. Tims, A. B. Bakker y D. Xanthopoulou, "Do Transformational Leaders Enhance Their Followers' Daily Work Engagement?" *Leadership Quarterly* 22, núm. 1 (2011): 121-31; y F. O. Walumbwa, P. Wang, H. Wang, J. Schaubroeck y B. J. Avolio, "Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors", *Leadership Quarterly* 21, núm. 5 (2010): 901-14.
- ⁹⁸ D. A. Newman y D. A. Harrison, "Been There, Bottled That: Are State and Behavioral Work Engagement New and Useful Construct 'Wines?'" *Industrial and Organizational Psychology* 1, núm. 1 (2008): 31-35; y A. J. Wefald y R. G. Downey, "Job Engagement in Organizations: Fad, Fashion, or Folderol", *Journal of Organizational Behavior* 30, núm. 1 (2009): 141-45.
- ⁹⁹ Vea, por ejemplo, Rich, LePine y Crawford, "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance"; y Christian, Garza y Slaughter, "Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance".
- ¹⁰⁰ J. M. George, "The Wider Context, Costs, and Benefits of Work Engagement", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20, núm. 1 (2011): 53-59; y J. R. B. Halbesleben, J. Harvey y M. C. Bolino, "Too Engaged? A Conservation of Resources View of the Relationship between Work Engagement and Work Interference with Family", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 6 (2009): 1452-65.

8

Motivación: De los conceptos a las aplicaciones



Fuente: Bruce Ackerman/Ocala Star-Banner/Landov

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando termine de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

8-1 Describir la forma como el modelo de las características del puesto de trabajo incrementa la motivación al cambiar el ambiente laboral.	8-5 Demostrar cómo los diferentes tipos de programas de pago variable pueden aumentar la motivación de la fuerza laboral.
8-2 Comparar las formas principales en las cuales los puestos de trabajo se pueden rediseñar.	8-6 Mostrar la forma en que las prestaciones flexibles se convierten en motivadores.
8-3 Explicar la manera en la cual las alternativas específicas de arreglos laborales pueden motivar a los empleados.	8-7 Identificar los beneficios motivacionales de las recompensas intrínsecas.
8-4 Describir cómo las medidas del involucramiento de los trabajadores pueden motivarlos.	

MOTIVADO A ARRIESGARLO TODO

En la actualidad, Lee Farkas (quien aparece en la fotografía) utiliza la misma indumentaria en todas las imágenes: una camisa gruesa con las franjas anaranjadas grandes de una penitenciaría federal estadounidense. Sin embargo, hace no mucho tiempo Farkas utilizaba los costosos trajes de un exitoso banquero hipotecario mientras posaba con su jet privado. “No es un crimen tener un avión”, señaló. Y es verdad, a menos que para adquirirlo se utilicen \$38.5 millones de fondos malversados de manera personal. Farkas y otros seis individuos son responsables de un fraude por \$2,900 millones que provocó el colapso de dos bancos y dio origen al sexto fraude bancario más grande de la historia de Estados Unidos. Se trata del ejecutivo de más alto rango que haya sido encarcelado como resultado de la debacle del sistema inmobiliario y, con su grupo de conspiradores, deberá devolver \$3,500 millones. Farkas se encuentra actualmente cumpliendo 30 años en la misma prisión que el infame Bernie Madoff, quien cumple una sentencia de por vida por fraude bancario.

Los motivos de los crímenes de Farkas desafían la lógica. Sin lugar a dudas, contaba con la inteligencia y los conocimientos necesarios para pasar de la pobreza a la riqueza de manera honesta: sin un centavo ni experiencia alguna en finanzas, compró Taylor, Bean & Whitaker (TBW), una pequeña compañía hipotecaria; con el préstamo de un fondo por \$75,000 (él dice que fueron \$25,000) en una década la convirtió en una de las principales empresas de créditos hipotecarios. Sin embargo, ese éxito no fue suficiente para él, y comenzó a crear y a vender hipotecas falsas, depositando las ga-



nancias en sus cuentas privadas para financiar un estilo de vida fastuoso con residencias, automóviles y aviones. Cuando esto originó que TBW acumulara un enorme déficit, Farkas contrató a Catherine Kissick, vicepresidenta del Colonial Bank, quien le ayudó a vender préstamos de manera concurrente para múltiples fondos de especulación, para luego regresar los ingresos fraudulentos a las cuentas de TBW. En poco tiempo, ambas compañías colapsaron.

¿Por qué Farkas no estaba motivado a continuar con sus primeros éxitos logrados con honestidad? Al parecer, sintió que no estaba obteniendo suficiente dinero. “Yo no era el tipo de individuo que han descrito, con un suntuoso estilo de vida”, afirmó. “Entre mi grupo de colegas, yo era un pordiosero”. Además, Farkas sentía que tenía derecho sobre el dinero que robó, ya que aunque admite que hizo “cosas que no fueron muy inteligentes”, sostiene que es inocente. Asimismo, minimiza su papel, diciendo que es importante entender que él “era un hombre de negocios de un pueblo pequeño [...] sin poder ni vínculos políticos”. Por último, se rehúsa a aceptar su responsabilidad. Leonie Brinkema, juez del tribunal de distrito que presidió el fallo de restitución, comentó que Farkas no mostró remordimientos, sino únicamente aflicción por “haber sido atrapado”. De hecho, reconoció mostrarse incrédulo cuando fue arrestado: “Les dije ‘ja, ja, lárguense’, pero finalmente sacaron sus armas”.

Por su amor al dinero, Farkas estaba dispuesto a arriesgarlo todo, incluso su libertad por el resto de su vida. Si no logra revocar su sentencia, sería liberado hasta que tenga 80 años de edad. Farkas siente que ya vive únicamente “de forma precaria” a través del contacto por correo electrónico que sostiene con su familia y sus amigos. Se quejó de que “ahí dentro no estás realmente vivo, eres un zombie —tan sólo eres un cuerpo que deambula, come, duerme y al que le gritan”. Actualmente, su motivo para vivir es salir de prisión. La última apelación de su sentencia fracasó, y aseguró que si la siguiente también fracasa, “tal vez sólo me desaparezca”.

Fuentes: L. B. Farkas, “Lee B. Farkas Story”, US vs. Lee B. Farkas, www.leefarkas.com; P. Fitzgerald, “Bank of America Paid \$315 to Settle with Banks over Ocala Losses”, *The Wall Street Journal*, 5 de mayo de 2015, <http://www.wsj.com/articles/bank-of-america-paid-315-million-to-settle-with-banks-over-ocala-losses-1430863619?tesla=y>; J. Eaglesham, “A Prison Life: Ex-Banker Struggles”, *The Wall Street Journal*, 19 de marzo de 2014, C1; y A Macias, “Someone You’ve Never Heard of, and He Feels Like a ‘Zombie’ in Prison”, *Business Insider*, 20 de marzo de 2014, <http://www.businessinsider.com/ex-mortgage-mogul-lee-farkus-2014-3>.

Como vemos en la historia aún inconclusa de Lee Farkas, el dinero puede ser una fuente de motivación muy poderosa. Sin embargo, el salario no es lo único que motiva a los individuos. Es cierto que es un elemento fundamental de la motivación, pero también es importante lo que se hace para obtenerlo. El proceso para motivar a la fuerza laboral es complejo, y para las personas son muy importantes las implicaciones de los cambios que sufren sus beneficios extrínsecos o intrínsecos.

En el capítulo 7 nos enfocamos en las teorías sobre la motivación. Aunque es importante entender los conceptos subyacentes, también es necesario ver cómo los gerentes pueden utilizarlos. En este capítulo se aplicarán los conceptos de la motivación en diferentes prácticas, empezando por el diseño del puesto de trabajo.

8-1 Describir la forma como el modelo de las características del puesto de trabajo incrementa la motivación al cambiar el ambiente laboral.

diseño del puesto de trabajo Forma en la que están organizados los elementos de un puesto de trabajo.

modelo de las características del puesto de trabajo (MCPT) Propone que cualquier puesto puede describirse en términos de cinco dimensiones laborales fundamentales: variedad de habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación.

variedad de habilidades Grado en que el puesto requiere que se realicen varias actividades diferentes.

identidad de la tarea Grado en que el puesto requiere que se complete una fracción de trabajo y sea identificable.

importancia de la tarea Grado en que el puesto tiene un efecto significativo en la vida o el trabajo de otras personas.

autonomía Grado en que el trabajo ofrece libertad y discrecionalidad sustanciales al individuo, para que programe su trabajo y determine los procedimientos que usará para llevarlo a cabo.

retroalimentación Grado en que la ejecución de las actividades laborales requeridas por el puesto permiten que el individuo obtenga información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño.

Motivar mediante el diseño del puesto de trabajo: El modelo de las características del puesto

El impacto que tiene sobre la motivación de los individuos la forma como se estructura el trabajo es mayor de lo que parecería a primera vista. El **diseño del puesto de trabajo** sugiere que la forma como se organizan los elementos en un puesto puede influir en el esfuerzo que dedica el empleado, y el modelo de las características del puesto, que se analiza a continuación, sirve como marco de referencia para identificar oportunidades para modificar tales elementos.

El modelo de las características del puesto de trabajo

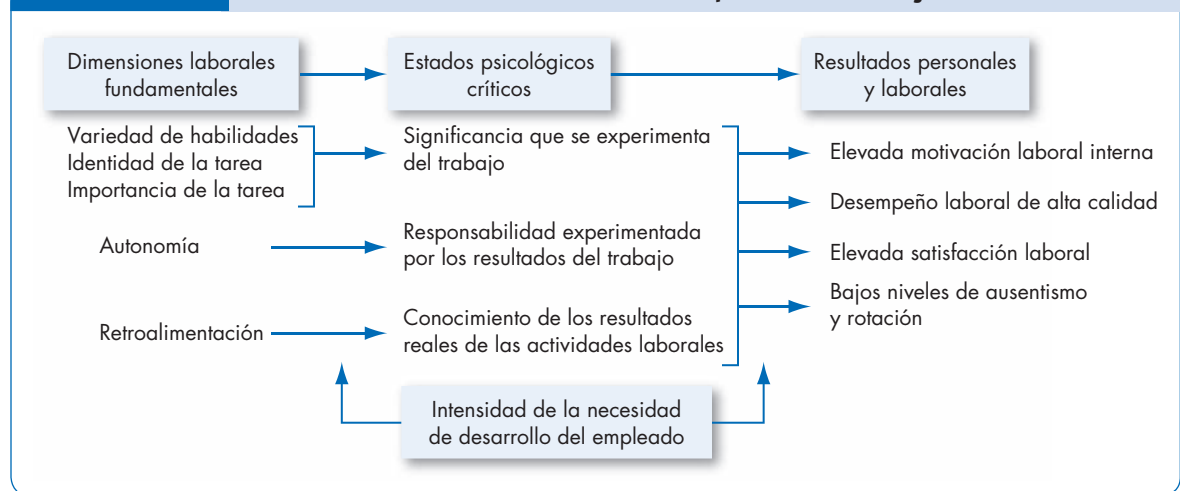
El **modelo de las características del puesto de trabajo (MCPT)** fue desarrollado por J. Richard Hackman y Greg Oldham, y señala que cualquier puesto se describe en términos de cinco dimensiones laborales fundamentales:¹

1. La **variedad de habilidades** es el grado en que el puesto requiere que se realicen distintas actividades, de modo que el trabajador utilice capacidades y talentos diferentes. Por ejemplo, el trabajo del propietario y operador de un taller que hace reparaciones eléctricas, reconstruye motores, repara carrocerías e interactúa con los clientes implica una gran variedad de habilidades. El trabajo de un reparador de carrocerías que únicamente rocía pintura durante ocho horas al día requiere escasas habilidades.
2. La **identidad de la tarea** se refiere al grado en que el puesto requiere terminar una fracción de trabajo completa e identificable. El ebanista que diseña un mueble, selecciona la madera, construye el objeto y lo termina hasta el refinamiento tiene un puesto de trabajo con una elevada identidad de la tarea. Por otro lado, un ejemplo de un trabajo con poca identidad de la tarea sería la operación de un torno tan sólo para hacer las patas de las mesas.
3. La **importancia de la tarea** es el grado en que el puesto afecta la vida o el trabajo de otros individuos. La labor de una enfermera que atiende las diversas necesidades de los pacientes internados en la unidad de terapia intensiva de un hospital representa una actividad muy importante. Por otro lado, la limpieza de los pisos del hospital sería una labor con baja puntuación en esta dimensión.
4. La **autonomía** representa el grado en que el puesto ofrece al trabajador libertad, independencia y discrecionalidad para que programe sus labores y determine los procedimientos para llevarlas a cabo. Por ejemplo, un vendedor que programa sus actividades cotidianas y decide sin supervisión el método de ventas más eficaz para atender a cada cliente, tiene un puesto con gran autonomía. El contador que debe seguir un guión de ventas estandarizado con cada cliente potencial tiene un trabajo con escasa autonomía.
5. La **retroalimentación** es el grado en que la ejecución de las actividades laborales brinda a la persona información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño. Un puesto de trabajo con mucha retroalimentación es el de quien inspeccionan iPads y, después, las prueba para saber si funcionan correctamente. Un puesto con poca retroalimentación sería el del individuo que instala componentes de iPads conforme pasan por una línea de ensamble.

La figura 8-1 presenta el modelo de las características del puesto de trabajo (MCPT). Advierta que las tres primeras dimensiones laborales fundamentales (variedad de habilidades, identidad de la tarea e importancia de la tarea) se combinan para crear un trabajo significativo que el individuo considera importante, valioso y relevante. Los puestos con un alto nivel de autonomía dan a los trabajadores un sentimiento de responsabilidad personal por los resultados, mientras que la retroalimentación les indica con qué eficacia ejecutan su trabajo. El MCPT indica que se obtienen recompensas internas cuando los individuos aprenden (conocimiento de los resultados en el modelo) que personalmente han tenido un buen desempeño (experimentación de responsabilidad) en una tarea que consideran importante (experimentación de propósito). Cuanto mayor sea la presencia de esos tres estados psicológicos, mayores serán la motivación, el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores, y menores serán el ausentismo y la probabilidad de que abandonen la organización. Como se observa en la figura 8-1, los empleados con una gran

Figura 8-1

El modelo de las características del puesto de trabajo



Fuente: J. L. Pierce, I. Jussila y A. Cummings, "Psychological Ownership within the Job Design Context: Revision of the Job Characteristics Model", *Journal of Organizational Behavior* 30, núm. 4 (2009): 477-96.

necesidad de desarrollo son más proclives a experimentar los estados psicológicos críticos cuando se enriquecen sus puestos de trabajo —y responden a ellos de forma más positiva.

Muchas evidencias apoyan el concepto planteado por el MCPT de que la presencia de esas características en el puesto genera mayor satisfacción laboral y compromiso organizacional gracias a una motivación mayor.² En general, los estudios apoyan la teoría que subyace al MCPT, aunque algunas investigaciones han introducido modificadores potenciales. Por ejemplo, un estudio sugirió que cuando los empleados estaban "orientados hacia los demás" (interesados en el bienestar de los compañeros de trabajo), la relación entre las características intrínsecas del puesto y la satisfacción laboral era más débil,³ es decir, que la satisfacción laboral depende menos de esas características cuando los individuos se interesan por los demás. Otra investigación propuso que el grado de propiedad psicológica que se experimenta hacia el propio trabajo aumenta la motivación, especialmente si el grupo de trabajo comparte los mismos sentimientos de propiedad.⁴ En otro estudio se exploró el MCPT en ambientes únicos, como situaciones laborales virtuales, y los hallazgos revelaron que cuando los individuos trabajan juntos en línea pero no en persona, se ve afectada la forma en la que experimentan el significado, la responsabilidad y el conocimiento de los resultados. Por fortuna, los gerentes pueden reducir estos efectos en sus subalternos, al desarrollar de manera intencional relaciones personales con ellos, y al lograr que tengan una mayor percepción de autonomía, importancia y retroalimentación respecto de la tarea.⁵

Es posible combinar las dimensiones laborales fundamentales del MCPT en un solo índice de predicción, llamado **puntuación de potencial de motivación (PPM)**, que se calcula como sigue:

$$\text{PPM} = \frac{\text{Variedad de habilidades} + \text{Identidad de la tarea} + \text{Importancia de la tarea}}{3} \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación}$$

Los trabajos con gran potencial de motivación deben tener un alto valor en, al menos, uno de los tres factores que conducen a experimentar relevancia, así como un alto nivel de autonomía y retroalimentación. Si los puestos tienen un gran potencial de motivación, el modelo predice que aumentarán la motivación, el desempeño y la satisfacción, en tanto que se reducirán el ausentismo y la rotación. Sin embargo, parece que es más fácil calcular el potencial motivador al simplemente sumar las características, en vez de utilizar la fórmula. Piense en su puesto de trabajo actual. ¿Tiene la oportunidad de realizar actividades distintas o su día es una rutina bien establecida? ¿Tiene la posibilidad de laborar en forma independiente, o un supervisor o colega lo vigila constantemente? Sus respuestas indican el potencial de motivación de su puesto de trabajo.

puntuación de potencial de motivación (PPM)

Índice de pronóstico que sugiere el potencial de motivación de un puesto de trabajo.



Algunos estudios han probado el MCPT en diferentes culturas; sin embargo, los resultados no son muy consistentes. El hecho de que el modelo sea relativamente individualista (considerando la relación entre el empleado y su propio trabajo) sugiere que quizá las estrategias de enriquecimiento del puesto no tengan los mismos efectos en las culturas colectivistas que en las individualistas (como Estados Unidos). De hecho, un estudio realizado en Níger encontró que, mientras que el PPM estaba muy influido por las dimensiones laborales fundamentales, las correlaciones eran diferentes de los datos generales recabados en países predominantemente individualistas.⁶ En contraste, otro estudio sugiere que la magnitud en que el puesto tiene motivadores laborales intrínsecos predecía igualmente bien la satisfacción laboral y el involucramiento en el trabajo para individuos estadounidenses, japoneses y húngaros.⁷

Rediseño del puesto de trabajo

8-2

Comparar las formas principales en las cuales los puestos de trabajo se pueden rediseñar.

“Todos los días era lo mismo”, se quejaba Frank. “Pararse frente a la línea de ensamble. Esperar a que un tablero de instrumentos llegara al lugar. Liberar el mecanismo y colocar el tablero en la Jeep Liberty conforme se movía por la línea. Después, yo colocaba los arneses de sujeción. Repetía esto ocho horas diarias. No me importaba que me pagaran \$24 por hora, me estaba volviendo loco. Finalmente, dije que no pasaría el resto de mi vida así. Mi cerebro se estaba convirtiendo en gelatina, así que renuncié. Ahora trabajo en un taller de imprenta y gano menos de \$15 por hora, pero déjeme decirle que el trabajo que hago es en verdad interesante y cambia todo el tiempo. ¡Siempre estoy aprendiendo cosas nuevas y el puesto realmente me plantea desafíos! Cada mañana anhelo regresar a laborar”.

El puesto de trabajo de Frank en la planta de Jeep consistía en tareas repetitivas que no le daban variedad, autonomía ni motivación. En cambio, su trabajo en la imprenta es tanto estimulante como desafiante. Desde el punto de vista organizacional, el hecho de que el primer empleador de Frank no hubiera rediseñado su puesto para hacerlo más satisfactorio condujo a una mayor rotación. Por consiguiente, el rediseño del puesto de trabajo tiene implicaciones prácticas importantes, entre ellas una menor rotación de personal y una mayor satisfacción laboral. A continuación veremos algunas de las formas en las que se puede poner en práctica el MCPT para lograr que el trabajo sea más motivante.

Rotación de puestos

Si las personas padecen por el exceso de rutina en su trabajo, una alternativa consiste en usar la **rotación de puestos**, es decir, el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra del mismo nivel y que requiera de habilidades similares (también se denomina *capacitación cruzada*). Los fabricantes también utilizan la rotación de puestos debido a su necesidad de responder con mayor flexibilidad al volumen de los pedidos que reciben. En ocasiones, los gerentes nuevos también rotan en diferentes puestos, con la finalidad de que obtengan una noción general de toda la organización.⁸ Por tales razones, la rotación de puestos puede aplicarse en cualquier ambiente donde sea posible realizar una capacitación cruzada, desde la fabricación de pisos hasta las salas de hospitales. Por ejemplo, en Singapore Airlines, el empleado que revisa los boletos puede hacerse cargo del puesto de quien documenta el equipaje, con la finalidad de que ambos trabajadores obtengan una capacitación cruzada y se vean expuestos a los diferentes aspectos de la organización. La amplia rotación de puestos es una de las causas por las que Singapore Airlines se considera una de las mejores líneas aéreas del mundo.⁹

Se ha demostrado que el uso de la rotación de puestos aumenta la satisfacción laboral y el compromiso con la organización.¹⁰ Asimismo, evidencias internacionales de países como Italia, Gran Bretaña y Turquía, indican que la rotación de puestos se relaciona con mejores niveles de desempeño organizacional en el área de manufactura;¹¹ reduce el aburrimiento, aumenta la motivación y sirve para que los empleados conozcan la manera como su trabajo contribuye con la organización. Es probable que también aumente la seguridad y reduzca las lesiones debidas a las labores repetitivas, aunque en la actualidad esto aún es tema de estudio y debate, con resultados contradictorios.¹²

La rotación de puestos tiene algunas desventajas. En primer lugar, el trabajo que se realiza de manera repetida puede convertirse en rutinario, y ello provoca que la toma de decisiones se vuelva más automática y eficiente, pero menos reflexiva. En segundo lugar, los costos de capacitación aumentan cuando cada rotación requiere de una sesión

rotación de puestos Cambio periódico que hace un individuo de una tarea a otra.



El dinero no puede comprar la felicidad

Además de esta conocida frase, probablemente habrá escuchado que el dinero sí compra la felicidad. Y es probable que ambas tengan razón. El economista Richard Easterlin planteó que, una vez que las necesidades económicas básicas están satisfechas, mayores cantidades de dinero no contribuyen mucho a la felicidad de las personas. Los investigadores establecieron el límite en alrededor de \$75,000 anuales, ¡provocando así que recientemente un director general entregara todos sus ingresos por arriba de esa cantidad a sus empleados!

Sin embargo, por ningún motivo ésta es la última palabra, ni la indicación de que cualquiera será infeliz hasta que gane \$75,000, y que no será más feliz si gana más que esa cantidad. Investigaciones más recientes en todo el mundo indican exactamente lo opuesto: cuanto más dinero haya, mejor. Los autores dicen que “si existe un nivel de saciedad, aún no lo hemos alcanzado”.

Dados estos hallazgos contradictorios, es probable que la relación entre la felicidad y el ingreso no sea directa. De hecho, otro estudio sugiere que el nivel de ingresos tiene menos importancia que la manera en que se gastan. Piense por qué se siente motivado por el dinero. ¿Se ima-

gina el número de cifras aumentando en su cuenta bancaria? Probablemente no. Tal vez se sienta más motivado por lo que puede comprar con el dinero, que por el dinero en sí. De las investigaciones, sabemos lo siguiente:

- *La gente se siente más feliz al entregar dinero que al gastarlo en sí misma.* En una investigación se les dio dinero a unos estudiantes y se les pidió que lo regalaran o que lo gastaran en ellos mismos. Después, se le pidió a la gente que regalara su propio dinero. De cualquier manera, los individuos se sintieron más felices al regalar el dinero, incluso si se trataba de personas relativamente pobres. Al parecer lo que importa no es la cantidad, sino el impacto que el individuo piensa que su donativo tendrá en la vida de los demás.
- *La gente se siente más feliz cuando gasta dinero en experiencias que en productos.* El profesor investigador Thomas Gilovich indica que las personas piensan: “cuento con una cantidad limitada de dinero, y puedo ir a ese lugar o comprarme este objeto. Si voy a ese lugar, será muy bueno, pero durará poco tiempo. Si compro este objeto, al menos siempre lo tendré. Esto es verdad de hecho, pero no a nivel psicológico. Nos adaptamos a nuestros bienes materiales”.

- *La gente se siente más feliz cuando compra tiempo, pero únicamente si lo utiliza bien.* Contrate ayuda para realizar las tareas cuando pueda, por ejemplo, y “considérela un ‘momento de fortuna’ y úselo para hacer algo bueno”, afirma la investigadora Elizabeth Dunn.

Decir que el dinero nos hace más felices cuando lo gastamos en nuestras experiencias (y en el tiempo para vivirlas) parecería ilógico, hasta que lo analizamos de forma detallada. ¿Qué pensó de su teléfono celular cuando lo compró, comparado con lo que piensa de él ahora? Lo más probable es que se haya mostrado muy interesado e involucrado al comprarlo, pero que ahora sea un objeto cotidiano. En el caso de las experiencias, ¿qué pensaba de sus mejores vacaciones cuando las estaba experimentando y que piensa de ellas ahora? Es muy probable que tanto la experiencia en el momento como sus recuerdos actuales lo hayan hecho sonreír.

Fuentes: A. Blackman, “Can Money Buy Happiness?” *The Wall Street Journal*, 10 de noviembre de 2014, R1, R2; D. Kurtzleben, “Finally: Proof That Money Buys Happiness (Sort Of)”, *USNews.com*, 29 de abril de 2013; y A. Novotney, “Money Can’t Buy Happiness”, *Monitor on Psychology* (julio/agosto de 2012): 24–26.

de entrenamiento. En tercer lugar, cambiar a un empleado a una función nueva reduce la productividad general en ese puesto. En cuarto lugar, la rotación altera la situación laboral cuando los miembros del grupo de trabajo deben ajustarse a los empleados nuevos. Por último, los supervisores tienen que dedicar más tiempo a responder preguntas y a vigilar el trabajo de los individuos recién transferidos.

Diseño del puesto de trabajo por las relaciones

Mientras que el rediseño de puestos de trabajo con base en la teoría de las características del puesto suele hacer que la tarea sea más motivante a nivel intrínseco, las investigaciones se concentran en lograr que los puestos motiven más al personal a mostrar comportamientos prosociales. En otras palabras, ¿de qué manera podrían los gerentes diseñar el trabajo para que los empleados se sientan motivados a fomentar el bienestar de los beneficiarios de la organización (clientes, pacientes y empleados)? Esta perspectiva, llamada **diseño del puesto de trabajo por las relaciones**, en lugar de enfocarse en los empleados, se concentra en los individuos cuyas vidas se ven afectadas por el trabajo que realiza el individuo,¹³ y también motiva a los trabajadores para que tengan un mejor desempeño laboral.¹⁴

Un método para lograr que los puestos de trabajo motiven más a los empleados a comportarse de manera prosocial consiste en conectarlos mejor con los beneficiarios de su trabajo, al relatar historias de los clientes que consideran que los productos

diseño del puesto de trabajo por las relaciones Creación de los puestos de trabajo de manera que los empleados vean los resultados positivos que pueden llevar a la vida de otros directamente a través de su trabajo.

El fabricante de dispositivos médicos Stryker ofrece a sus empleados oportunidades para relacionarse con individuos que reciben el beneficio de su trabajo. En la fotografía se observa a sus empleados con el atleta de resistencia Daren Wendell (en el centro, con una gorra), a quien se le implantó en la pierna una varilla de titanio fabricada por Stryker.

Fuente: Diane Bondareff/Invision for Stryker/AP Images



o servicios de la empresa les han sido útiles. El fabricante de dispositivos médicos Medtronic, por ejemplo, invita a los clientes a que describan cómo sus productos han mejorado, o incluso salvado, su vida, y que compartan estas historias con los empleados durante reuniones anuales, con la finalidad de brindarles un poderoso recordatorio del impacto que tiene su trabajo. En otro ejemplo, las investigaciones encontraron que cuando los encargados de recabar fondos para universidades interactuaban brevemente con los estudiantes de licenciatura que recibirían el dinero de beca que consiguieron, mostraban 42 por ciento más perseverancia y recaudaban casi el doble de dinero que aquellos que no interactuaban con los beneficiarios potenciales.¹⁵ El impacto positivo se hizo evidente incluso cuando los encargados de recabar fondos conocían sólo a un becario potencial.

Quizá no siempre sea necesario que exista un contacto personal con los beneficiarios. Un estudio encontró que los radiólogos que veían fotografías de los pacientes cuyos estudios estaban examinando ofrecían diagnósticos más precisos acerca de sus problemas médicos. ¿Por qué? El hecho de ver las fotografías hizo que la situación fuera más personal, favoreciendo así sentimientos de empatía en los radiólogos.¹⁶

¿Por qué esas conexiones tienen consecuencias tan positivas? Conocer a los beneficiarios de primera mano (o incluso sólo ver fotografías de ellos) permite que los empleados vean que sus acciones afectan a una persona real y que tienen consecuencias tangibles; hace que los clientes sean más memorables y emocionalmente vívidos, logrando que los trabajadores tomen más en cuenta los efectos de sus acciones laborales. Por último, gracias a las conexiones los empleados pueden adoptar con mayor facilidad el punto de vista de los beneficiarios, lo cual origina mayores niveles de compromiso.

Tal vez se pregunte si la conexión de los empleados con los beneficiarios de su trabajo ya esté incluida en la idea de la importancia de la tarea, planteada en la teoría de las características del puesto. Sin embargo, algunas diferencias hacen que el contacto con el beneficiario sea una situación única. Por un lado, es probable que se considere que muchos trabajos tienen una gran importancia, aun cuando los individuos que los desempeñen nunca conozcan a las personas que se ven afectadas por su labor. En segundo lugar, parece que el contacto con los beneficiarios tiene una relación distinta con los comportamientos prosociales, como ayudar a los demás. Por ejemplo, un estudio reveló que los salvavidas que leyeron historias acerca de cómo sus acciones beneficiaron a los nadadores fueron calificados como trabajadores más

útiles por sus jefes; y esto no ocurrió con los salvavidas que leyeron historias acerca de los beneficios que obtienen ellos mismos con su trabajo.¹⁷ ¿Qué se puede concluir de esto? Hay muchas formas de diseñar los puestos para lograr que sean más motivantes, y la elección depende de los resultados que se quieran lograr.

El diseño del puesto de trabajo por las relaciones, con su enfoque en la motivación prosocial, es un tema especialmente importante para las organizaciones con iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC). Como se analizó en capítulos anteriores, los esfuerzos de RSC a menudo incluyen invitaciones para que los empleados ofrezcan de manera voluntaria su tiempo y su trabajo, en ocasiones utilizando las habilidades que han adquirido en el puesto (como los empleados de Home Depot que ayudan a reconstruir casas), aunque muchas veces no (como ocurre cuando los empleados bancarios ayudan a reconstruir casas con grupos como Habitat for Humanity). En ambos casos, los trabajadores pueden interactuar con los beneficiarios de sus esfuerzos, y las investigaciones indican que los programas de voluntarios patrocinados por las corporaciones, enriquecidos por las dimensiones de la identidad y la importancia de la tarea del MCPT, motiva a los empleados a ofrecerse como voluntarios.¹⁸ Sin embargo, aunque esta motivación para el comportamiento prosocial es notable, no es igual que el diseño del puesto de trabajo por las relaciones: por un lado, los esfuerzos de RSC se llevan a cabo a través de actividades voluntarias (no del puesto) y, por otro, el trabajo que proporcionan no suele ser igual al que realizan en sus puestos (el personal de Home Depot no tiene asignada la labor de construir casas). Sin embargo, el diseño del puesto de trabajo por las relaciones plantea posibilidades fascinantes para las iniciativas de RSC.

8-3 Explicar la manera en la cual las alternativas específicas de arreglos laborales pueden motivar a los empleados.

Diseños laborales alternativos

Como seguramente usted sabe, existen muchos métodos para motivar a las personas, y ya se describieron algunos de ellos. Otro enfoque de la motivación consiste en modificar la configuración del trabajo por medio de horario flexible, puestos compartidos y trabajo a distancia. Es probable que estos cambios sean especialmente significativos para una fuerza laboral diversa de parejas con doble ingreso, padres solteros y empleados que cuidan a un pariente enfermo o longevo.

Horario flexible

Susan es la clásica “persona matutina”. Todos los días se levanta a las 5 A.M., lista y llena de energía. Sin embargo, afirma: “Por lo general, estoy lista para ir a la cama después del noticiero de las 7 P.M.”.

El horario de trabajo de Susan en la atención de quejas de The Hartford Financial Services Group es flexible. Su oficina abre a las 6 A.M. y cierra a las 7 P.M. Ella programa su jornada laboral de 8 horas dentro de ese periodo de 13 horas. Como Susan es una persona que funciona mejor por la mañana y también tiene un hijo de siete años de edad que sale de la escuela a las 3:00 P.M., eligió trabajar de 6 A.M. a 3 P.M. “Mi horario de trabajo es perfecto. Trabajo mientras mi mente está más alerta y estoy en casa para cuidar a mi hijo, poco después de que sale de la escuela”.

El horario de trabajo de Susan es un ejemplo de **horario flexible**: los empleados tienen que trabajar un número específico de horas a la semana, pero son libres de variarlas dentro de ciertos límites. Como se observa en la figura 8-2, cada día hay un

horario flexible Horas de trabajo adaptables.

PricewaterhouseCoopers ofrece opciones de trabajo con horario flexible, gracias a las cuales los empleados pueden controlar cuándo y dónde realizan sus labores. Empleados de PwC, como Robin Croft y Shari Alatorre, gerentes de procesos y calidad de movilidad global, que aparecen en la fotografía, pueden elegir planes laborales flexibles como puestos compartidos, horarios flexibles y trabajo a distancia.

Fuente: Eve Edelheit/Tampa Bay Times/ZUMAPRESS.com/Alamy



núcleo común, por lo general de 6 horas, con una banda flexible a su alrededor. El núcleo podría ser de 9 A.M. a 3 P.M. en una oficina que inicia actividades a las 6 A.M. y cierra a las 6 P.M. Todos los empleados deben estar en sus puestos durante el periodo del núcleo común, pero pueden cubrir las otras dos horas alrededor de ese tiempo. Ciertos programas de horario flexible permiten a los individuos acumular horas extras para convertirlas en días libres.

El horario de trabajo flexible se ha vuelto muy popular: según una encuesta reciente, la mayoría de las organizaciones estadounidenses (60 por ciento) ofrecen algún tipo de horario flexible.¹⁹ Sin embargo, no se trata únicamente de un fenómeno estadounidense. En Alemania, por ejemplo, 73 por ciento de los negocios ofrecen un horario flexible, y estas prácticas también se están volviendo más comunes en Japón.²⁰ En Alemania, Bélgica, Países Bajos y Francia, la legislación establece que las empresas no pueden rehusarse si sus empleados solicitan un horario de trabajo de tiempo parcial o flexible, siempre y cuando la solicitud sea razonable, como para cuidar de sus hijos pequeños.²¹

Algunos de los beneficios que se mencionan del horario flexible son reducción del ausentismo, mayor productividad, menores gastos de tiempo extra, disminución de la hostilidad hacia la gerencia, menores congestionamientos de tránsito,²² descenso de la impuntualidad, y mayores autonomía y responsabilidad de los trabajadores (lo cual también puede incrementar la satisfacción laboral).²³ ¿Pero cuáles han sido los resultados del horario flexible?

La mayoría de la evidencia es favorable. Desde la perspectiva de la compañía, quizá lo más importante sea que un horario flexible aumenta la productividad. Sin embargo, es interesante notar que al parecer esto sólo ocurre cuando el horario flexible sirve como una estrategia para equilibrar la vida laboral y la vida personal (y no cuando se utiliza para el beneficio de la empresa).²⁴ El horario flexible también suele reducir el ausentismo,²⁵ probablemente por varias razones: los individuos pueden ajustar sus horas de trabajo a sus necesidades personales, lo cual reduce tanto la impuntualidad como las ausencias, además de que les permite laborar durante las horas que son más productivos. Este tipo de horario también tiende a equilibrar la vida laboral y la vida personal; se utiliza como un criterio popular para juzgar qué tan “bueno para la familia” es un lugar de trabajo.

La desventaja principal del horario flexible es que no puede utilizarse con cualquier tipo de puesto o de trabajador. Funciona bien con las actividades de oficina donde hay poca interacción del empleado con personas fuera de su departamento. No es una opción viable para recepcionistas, personal de ventas en tiendas al detalle o puestos simi-



Figura 8-2 El modelo de las características del puesto de trabajo

Horario 1	
Porcentaje de tiempo:	100% = 40 horas por semana
Horas núcleo:	9:00 A.M. a 5:00 P.M., de lunes a viernes (1 hora para comer)
Horario de entrada:	Entre 8:00 A.M. y 9:00 A.M.
Horario de salida:	Entre 5:00 P.M. y las 6:00 P.M.
Horario 2	
Porcentaje de tiempo:	100% = 40 horas por semana
Horas núcleo:	8:00 A.M. a 6:30 P.M., de lunes a jueves (media hora para comer) El viernes no hay labores
Horario de entrada:	8:00 A.M.
Horario de salida:	6:30 P.M.
Horario 3	
Porcentaje de tiempo:	90% = 36 horas por semana
Horas núcleo:	8:30 A.M. a 5:00 P.M., de lunes a jueves (media hora para comer) De 8:00 A.M. a 12:00 P.M. los viernes (sin tiempo para comer)
Horario de entrada:	8:30 A.M. (de lunes a jueves); 8:00 A.M. (viernes)
Horario de salida:	5:00 P.M. (de lunes a jueves); 12:00 P.M. (viernes)
Horario 4	
Porcentaje de tiempo:	80% = 32 horas por semana
Horas núcleo:	8:00 A.M. a 6:00 P.M., de lunes a miércoles (media hora para comer) 8:00 A.M. a 11:30 A.M., jueves (sin tiempo para comer) El viernes no hay labores
Horario de entrada:	Entre 8:00 A.M. y 9:00 A.M.
Horario de salida:	Entre 5:00 P.M. y 6:00 P.M.

lares donde el servicio adecuado requiere que los empleados se encuentren en su estación de trabajo en horas predeterminadas. También parece que no funciona igual para todos, pues quienes prefieren separar su trabajo de su vida familiar son menos proclives a aprovechar las oportunidades de un horario flexible.²⁶ Los individuos que solicitan este tipo de horario a menudo son estigmatizados, lo cual podría evitarse únicamente si la mayoría de los líderes de la organización adoptan horarios flexibles, para señalar que esos programas son aceptables.²⁷ Por último, una investigación realizada en Reino Unido indicó que el personal de organizaciones con horarios flexibles no experimentó una disminución en sus niveles de estrés, lo cual sugiere que esta opción no aumentó realmente el equilibrio entre su vida laboral y su vida personal.²⁸ Dado que el horario flexible es una práctica de negocios que parece valiosa, tales hallazgos sugieren la necesidad de mayores investigaciones para determinar los aspectos motivacionales de esta opción.



puestos compartidos Arreglo que permite que dos o más individuos compartan un puesto tradicional de 40 horas a la semana.

Puestos compartidos

Con el uso de **puestos compartidos**, dos o más individuos comparten un puesto tradicional de tiempo completo. Uno de ellos podría realizar el trabajo desde las 8 A.M. hasta las 12:00 P.M., y el otro desde la 1 P.M. hasta las 5 P.M.; o bien, ambos podrían trabajar jornadas completas pero alternadas. Por ejemplo, Julie Levin y Julie Rocco, ingenieros de alto nivel de Ford, intervienen en un programa de puesto compartido que les permite disfrutar tiempo con sus familias mientras realizan la tarea de rediseñar la camioneta Explorer. Por lo general, una de ellas trabaja por la tarde y noche, mientras que la otra

lo hace durante la mañana. Ambas coinciden en que el programa ha funcionado bien, aunque para lograrlo se requirió de mucho tiempo y preparación.²⁹

En Estados Unidos, en 2014 tan sólo 18 por ciento de las organizaciones ofrecían programas de puestos compartidos, una disminución de 29 por ciento desde 2008.³⁰ Tal vez no se utilice más ampliamente a causa de las dificultades de encontrar colegas afines para compartir el trabajo, así como de las percepciones negativas que históricamente se tienen de los individuos que no se comprometen totalmente con su puesto ni con su empleador. Sin embargo, descartar los puestos compartidos por estos motivos podría ser una perspectiva muy estrecha. Los puestos compartidos ayudan a una organización a aprovechar el talento de más de un individuo en un puesto de trabajo determinado. También brinda la facilidad de disponer de trabajadores capacitados, como padres con niños pequeños e individuos jubilados, con quienes no se contaría sobre la base de tiempo completo. Desde la perspectiva del trabajador, compartir un puesto aumentaría su motivación y satisfacción.

La decisión de una compañía de utilizar los puestos compartidos suele basarse en aspectos económicos y en las políticas nacionales. Dos empleados de tiempo parcial que comparten un puesto pueden representar menores costos en términos de salarios y prestaciones, en comparación con un trabajador de tiempo completo; sin embargo, los expertos sugieren que esto no siempre es así, ya que los costos administrativos, de capacitación y de coordinación suelen ser elevados. Por otro lado, en Estados Unidos la Ley de Protección al Paciente podría crear un incentivo financiero para que las empresas realicen más arreglos de puestos compartidos, con la finalidad de evitar la obligación de proporcionar atención médica a los empleados de tiempo completo.³¹ Muchas compañías alemanas y japonesas³² han utilizado puestos compartidos, pero por una razón muy diferente. El programa *Kurzarbeit* de Alemania, que está por cumplir 100 años de existencia, evitó que los niveles de empleo cayeran durante la crisis económica, al transferir trabajadores de tiempo completo a puestos de medio tiempo con labores compartidas.³³

De manera ideal, los empleadores deberían considerar a cada trabajador y a cada puesto de manera separada, buscando ajustar las habilidades, la personalidad y las necesidades del trabajador con las tareas que requiere el puesto, tomando en cuenta los factores que motivan a cada individuo.



Trabajo a distancia

trabajo a distancia Laborar desde la casa al menos dos días de la semana, a través de una computadora conectada con su oficina en la compañía.

Quizá para mucha gente sea lo que más se acerca a un trabajo ideal. Sin traslados complicados, con horas flexibles, con libertad para vestirse como se desee y escasas o ninguna interrupción. El **trabajo a distancia** se refiere a los individuos que hacen su labor desde casa —o desde cualquier lugar que elijan, fuera del centro de trabajo—, al menos dos días de la semana en una computadora conectada con la oficina.³⁴ (Un término relacionado —la *oficina virtual*— describe a quienes trabajan fuera del centro laboral de forma relativamente permanente). Se considera trabajo a distancia al gerente de ventas que labora desde su casa, pero no así al que trabaja en su automóvil o en un viaje de negocios.

Parece que el trabajo a distancia coincide con la transición cultural hacia el trabajo basado en conocimientos (que a menudo se puede desempeñar en cualquier parte) y, como indica la Encuesta del CO de la página 255, los individuos con mayor escolaridad son más competentes para trabajar en casa. Sin embargo, el tema del trabajo distancia se ha convertido últimamente en un tema popular, no por su potencial sino por la aceptación que ha tenido en las organizaciones, o bien, por la falta de aceptación. A pesar de los beneficios de esta alternativa laboral, grandes compañías como Yahoo! y Best Buy ya no la utilizan.³⁵ La directora general de Yahoo!, Marissa Mayer, habló acerca de la forma como el trabajo distancia podría socavar la cultura corporativa al señalar lo siguiente: “Las personas son más productivas cuando están solas, pero son más innovadoras y colaborativa cuando están juntas”.³⁶

Mientras que la eliminación del trabajo a distancia por parte de algunas empresas llegó a los medios de comunicación, parece que sigue siendo popular en la mayoría de las organizaciones. Casi 50 por ciento de los gerentes de Alemania, Reino Unido y Estados Unidos tienen opciones de trabajo a distancia. En los países en desarrollo el porcentaje es de entre 10 y 20 por ciento.³⁷ Entre las organizaciones que estimulan activamente el trabajo a distancia se encuentran Amazon, IBM, American Express,³⁸



¿Cómo puedo conseguir un horario flexible?

Me gusta mucho mi trabajo, pero no entiendo por qué la administración no permite horarios flexibles. Después de todo, ¡a menudo trabajo en una computadora portátil en la oficina! Con facilidad podría laborar en la misma computadora desde mi casa, sin interrupciones de mis colegas. Estoy segura de que sería más productiva. ¿Qué puedo hacer para convencerlos de que me permitan hacerlo?

— *Sophia*

Estimada Sophia:

No podemos evitar hacernos dos preguntas: **1.** ¿la prohibición de trabajar en casa es una política de la compañía o de su gerente?, y **2.** ¿busca un horario flexible o trabajar a distancia? Por ejemplo, si usted laborara para Yahoo!, no podría convencerlos de permitirle hacerlo desde su casa, ya que la directora general Marissa Mayer se pronunció públicamente en contra de esta política. En una organización dispuesta a realizar arreglos de trabajo alternativos, si la prohibición fuera una política de su gerente —o incluso una política de su división—, es probable que le autorizaran una forma de trabajo alternativa.

Esto nos conduce a la segunda pregunta, acerca de un horario flexible o de un trabajo a distancia. Si usted desea un horario flexible, como lo afirmó, y sólo quiere trabajar desde casa durante algunas horas fuera del horario nuclear (por ejemplo, laborar en la oficina durante seis horas al día y trabajar otras dos horas desde casa), es más probable que su empleador se lo permita, que si desea trabajar todo el tiempo a distancia (es decir, laborar siempre desde casa).

Las investigaciones indican que es más probable que las empresas otorguen

a los empleados la alternativa de trabajar desde su casa como resultado de una buena relación directa con sus gerentes (y no como resultado de una política de la compañía). También existen mayores probabilidades de que le otorguen trabajo a distancia parcial que de tiempo completo (ya sea en un horario flexible o en días alternos). Es más fácil si existe una necesidad legítima que le obliga a permanecer en casa y si realiza trabajo basado en conocimientos. Jared Dalton, por ejemplo, trabaja en casa dos días a la semana como gerente para el despacho contable Ernsy & Young, y su esposa Christina trabaja a distancia otros dos días, y así ambos pueden cuidar a su pequeño hijo.

Si cree que los horarios flexibles dependen del favoritismo, quizás esté en lo correcto. Sin embargo, también es un reflejo de la situación actual del trabajo a distancia: tan sólo 38 por ciento de las organizaciones estadounidenses permiten que algunos de sus empleados laboren desde su casa de manera habitual. Para ser uno de los afortunados:

- *Verifique las políticas sobre las alternativas flexibles que hay en su organización.*
- *Elabore un plan para trabajar desde su casa para mostrarlo a su gerente.* Especifique el número de horas por semana, cuáles días de la semana y dónde realizaría el trabajo, y explique la manera como su gerente podrá mantenerlo supervisado.
- *Incluya evidencia sobre su productividad.* ¿Ha trabajado alguna vez desde su casa? En caso afirmativo, muestre sus logros. Usted afirma que sería más productiva en casa. ¿Qué tanto más?

- *Describa sus razones para trabajar desde casa.* ¿Necesita cuidar a un adulto mayor de su familia, por ejemplo? ¿El hecho de laborar desde su casa le ahorraría tiempo de traslado que podría utilizar para su trabajo?
- *Hable acerca de las preocupaciones de la gerencia.* Los estudios indican que las principales preocupaciones son la posibilidad de abusar del sistema y las cuestiones de equidad.
- *Considere la relación que tiene con su gerente.* ¿Le ha apoyado anteriormente? ¿Es fácil acercarse a él?

Cuando esté lista, hable sobre su inquietud con el gerente. Recuerde, vender la idea del trabajo a distancia es lo mismo que vender cualquier otra idea: debe pensar en los aspectos que benefician a su empleador más que en aquellos que la benefician a usted.

Fuentes: "The 2015 Workplace Flexibility Study", WorkplaceTrends.com, 3 de febrero de 2015, <https://workplacetrends.com/the-2015-workplace-flexibility-study/>; T. S. Bernard, "For Workers, Less Flexible Companies", The New York Times, 20 de mayo de 2014, B1, B7; y C. C. Miller y L. Alderman, "The Flexibility Gap", The New York Times, 14 de diciembre de 2014, 1, 5.

Las opiniones aquí expresadas corresponden únicamente a los gerentes y a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de sus organizaciones. Los autores o gerentes no son responsables de cualquier error u omisión, ni de los resultados obtenidos por el uso de esta información. En ningún caso los autores o los gerentes, o sus sociedades o corporaciones relacionadas serán responsables por cualquier decisión o acción tomada respecto de las opiniones aquí expresadas.

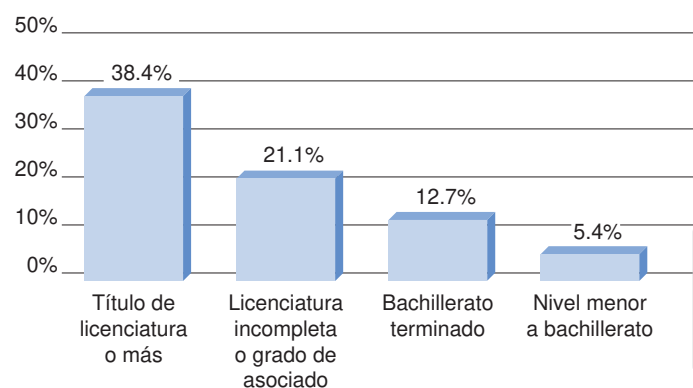
Intel, Cisco Systems³⁹ y varias oficinas del gobierno de Estados Unidos.⁴⁰ El trabajo a distancia se practica menos en China, pero ahí también está ganando terreno.⁴¹

¿Qué tipos de empleos son más adecuados para trabajar a distancia? Los escritores, abogados, analistas y empleados que pasan la mayoría de su tiempo frente a una computadora o al teléfono (como vendedores telefónicos, representantes de servicio al cliente, agentes de viajes y especialistas en soporte técnico) son los candidatos naturales para esta clase de trabajo, ya que pueden acceder a la información en su computadora desde casa con la misma facilidad que en su oficina dentro de la empresa.

ENCUESTA DEL CO

¿Quién trabaja desde su casa?

Porcentaje de personas que trabajan desde casa



Fuente: Bureau of Labor Statistics, tabla 6 de Economic News Release, "American Time Use Survey Summary", 20 de junio de 2013, www.bls.gov/news.release/atus.t06.htm.

Las ventajas potenciales del trabajo a distancia incluyen un conjunto más amplio de trabajadores disponibles (algunas personas sólo pueden o están dispuestas a laborar a distancia), mayor productividad, estado de ánimo optimista y menores costos por espacio de oficinas. Existe una relación positiva entre el trabajo a distancia y las puntuaciones del desempeño del supervisor, aunque cualquier relación entre el trabajo a distancia y menores intenciones de rotación no ha sido sustentada hasta la fecha por las investigaciones.⁴² Además de los beneficios para las organizaciones y sus empleados, el trabajo a distancia tiene ventajas potenciales para la sociedad. Un estudio estimó que si los estadounidenses trabajarán desde casa la mitad del tiempo, las emisiones de carbono se reducirían aproximadamente 51 toneladas métricas por año. También se observarían ventajas para el ambiente debido a menor consumo de energía en las oficinas, menor emisión de gases de efecto invernadero por los embotellamientos de tránsito y una menor necesidad de reparación de las vialidades.⁴³

Esta forma de trabajo también tiene varias desventajas, y la principal para la gerencia es que tiene menos supervisión directa de los subalternos. Asimismo, en el lugar de trabajo de la actualidad, que está más enfocado en los equipos, el trabajo a distancia hace más difícil que la gerencia coordine el trabajo de equipo y quizá socave la transferencia de conocimientos dentro de las organizaciones.⁴⁴ Los gerentes, a su vez, enfrentan el desafío de manejar la desmotivación de los empleados de oficina, quienes considerarían que injustamente no tienen la misma libertad que quienes laboran a distancia.⁴⁵ Contrario a la decisión que tomó Mayer para Yahoo!, las investigaciones indican que las tareas creativas son en realidad más adecuadas para el trabajo a distancia, mientras que las tareas tediosas y repetitivas, como la incorporación de datos, disminuyen la motivación y también el desempeño de aquellos que laboran a distancia.⁴⁶

Desde el punto de vista de los empleados, el trabajo desde casa podría incrementar los sentimientos de aislamiento y disminuir la satisfacción laboral.⁴⁷ Los estudios indican que no reduce los conflictos entre la vida laboral y familiar, quizá debido a que menudo aumenta el horario laboral más allá del tiempo establecido en el contrato.⁴⁸ Y todos los trabajadores a distancia son vulnerables al efecto de "santo que nos es visto no es adorado", es decir, las personas que no están en sus escritorios, que no asisten a las reuniones de trabajo y que no participan en las interacciones cotidianas informales que se llevan a cabo en el centro laboral, podrían estar en desventaja cuando se decidan los aumentos de salario y los ascensos, ya que podría considerarse que no contribuyen con el requisito del "tiempo presencial".⁴⁹ En lo que se refiere a la disminución de emisiones de los automóviles como un beneficio de responsabilidad social corporativa, las investigaciones revelan que, en realidad, los empleados que trabajan a distancia conducen más de 45 millas al día, ¡debido a que se incrementa el número de viajes personales que realizan!⁵⁰



El trabajo a distancia es una realidad contemporánea, sobre todo en la mente de los empleados. Sin embargo, estudios iniciales sugieren que los individuos lo perciben de manera diferente dependiendo de la cultura. Por ejemplo, en China, y quizás en otras culturas colectivistas, las personas se sienten más cómodas con el trabajo a distancia, si saben claramente lo que se espera de ellos y son capaces de reconocer la superioridad de su gerente en sus comunicaciones.⁵¹ El éxito del trabajo desde casa siempre dependerá de la calidad de las comunicaciones para lograr establecer relaciones laborales adecuadas y sólidas. Es verdad que el trabajo a distancia tiene sentido si se toman en cuenta los avances tecnológicos, la naturaleza de la tarea y las preferencias de los empleados más jóvenes. Sin embargo, como ha demostrado la experiencia de Yahoo!, algunos líderes consideran que sus beneficios no superan los costos.

8-4 Describir cómo las medidas del involucramiento de los trabajadores pueden motivarlos.

involucramiento y participación de los trabajadores (IPT) Proceso participativo que utiliza las aportaciones de los empleados para incrementar su compromiso con el éxito de la organización.



Involucramiento y participación de los trabajadores

El **involucramiento y participación de los trabajadores (IPT)**⁵² es un proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización. Si el personal está involucrado en decisiones que incrementan su autonomía y el control sobre sus vidas laborales, los individuos estarán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus puestos de trabajo. Los beneficios no son únicamente para los individuos: cuando los equipos tienen mayor control sobre su trabajo, también mejoran su desempeño y su estado de ánimo.⁵³

Para ser exitosos, los programas de IPT deben adaptarse a las normas locales y nacionales.⁵⁴ Un estudio de cuatro países, incluyendo Estados Unidos e India, confirmó la importancia de modificar las prácticas para ajustarlas a la cultura nacional.⁵⁵ Mientras que los trabajadores estadounidenses ya aceptaron los programas de IPT, los gerentes de India que intentaron dar facultades a sus subalternos recibieron una baja puntuación por parte de éstos. Tales reacciones son consistentes con la cultura de India, que se caracteriza por una gran distancia del poder, ya que acepta y espera las jerarquías en la autoridad. Es probable que la cultura en India no esté sufriendo una transición tan significativa como en China, donde algunos empleados están reduciendo su orientación hacia la distancia del poder. Los trabajadores chinos que aceptan por completo los valores tradicionales de su cultura percibieron menores beneficios de una toma de decisiones participativa, aunque los trabajadores menos tradicionales se sintieron más satisfechos y obtuvieron mayores puntuaciones de desempeño con una administración participativa.⁵⁶ Otro estudio realizado en China demostró que el involucramiento incrementó los pensamientos y los sentimientos de seguridad laboral de los empleados, mejorando así su bienestar.⁵⁷ Estas diferencias dentro de China podrían reflejar la naturaleza de transición actual de esa cultura. En un estudio que se llevó a cabo en zonas urbanas de China, por ejemplo, se observó que algunos aspectos de los programas de IPT, en particular los que fomentaban la asesoría y la expresión, pero no la participación en la toma de decisiones, dieron como resultado mayor satisfacción laboral.⁵⁸

Ejemplos de programas de involucramiento de los trabajadores

A continuación analizaremos con detalle las dos principales formas de involucramiento de los empleados: la gerencia participativa y la participación representativa.

gerencia participativa Proceso mediante el cual los subalternos comparten significativamente el poder para tomar decisiones con su jefe inmediato.

Gerencia participativa Todos los programas de **gerencia participativa** incluyen la toma de decisiones conjunta, donde los subalternos comparten con su jefe inmediato un grado significativo de poder de decisión. Esto puede darse de manera formal por medio de, por ejemplo, informes o encuestas, o de manera informal mediante asesorías diarias, como una forma de aumentar la motivación al crear confianza y compromiso.⁵⁹ En ocasiones, la gerencia participativa se promueve como la panacea contra la moral baja y la escasa productividad; no obstante, para que funcione, los seguidores deben confiar en sus líderes, y éstos tienen que evitar el uso de técnicas coercitivas y reiterar a sus seguidores las consecuencias que la toma de decisiones tiene para la organización.⁶⁰

Los estudios sobre la relación entre la participación y el desempeño han generado resultados contradictorios.⁶¹ Las organizaciones que aplican la gerencia participativa tienen mayor rendimiento accionario, menores tasas de rotación de personal y mayor productividad laboral, aunque estos efectos no suelen ser muy considerables.⁶² Las investigaciones a nivel individual muestran que la participación sólo tiene una influencia modesta sobre la productividad, la motivación y la satisfacción laborales de los individuos. Desde luego, ello no significa que la gerencia participativa no sea benéfica. Sin embargo, no es un medio seguro para mejorar el desempeño.

participación representativa Sistema donde los trabajadores participan en la toma de decisiones de la organización a través de un pequeño grupo de empleados representativos.



Participación representativa Casi todos los países de Europa occidental exigen a las compañías ejercer la **participación representativa**, cuya finalidad consiste en redistribuir el poder dentro de una organización, al colocar al trabajador en una situación de mayor igualdad con los intereses de la gerencia y los accionistas, así como permitiendo que los trabajadores sean representados por un pequeño grupo de empleados que participan en la toma de decisiones. En Reino Unido, Irlanda, Australia y Nueva Zelanda la participación representativa era originalmente el único programa de IPT, diseñado para permitir que los representantes de los trabajadores analizaran los problemas fuera de los acuerdos sindicales, y todos los representantes pertenecían al sindicato. Sin embargo, en la actualidad los grupos representativos son, cada vez más, una combinación de empleados sindicalizados y no sindicalizados, o bien, personal ajeno a los acuerdos sindicales.⁶³

Las dos formas más comunes de la participación representativa son los consejos laborales y los representantes ante el consejo de administración. Los consejos laborales son grupos de empleados designados o electos que deben ser consultados cuando la gerencia toma decisiones que los afecten. Los representantes ante el consejo tienen un lugar en el consejo de directores de la empresa y representan los intereses de sus empleados.

La influencia que tiene la participación representativa sobre los trabajadores parece ser diversa aunque, por lo general, para que aumente la motivación, es necesario que los empleados sientan que sus intereses están bien representados y que marcan una diferencia en la organización. Por consiguiente, la función de la participación representativa como herramienta motivacional es superada por los métodos de participación más directa.

En resumen, es evidente que los programas IPT cuentan con el potencial para incrementar la motivación intrínseca del personal. La oportunidad de tomar e implementar decisiones —y de ver sus resultados— puede contribuir a todos los logros organizacionales. Asimismo, al dar a los empleados control sobre sus decisiones fundamentales,

Bernd Osterloh, presidente de los consejos de trabajadores de Volkswagen, habla con personal de la línea de producción en las oficinas centrales de Wolfsburg, Alemania. VW incluye a sus trabajadores en la toma de decisiones al permitirles participar en discusiones acerca de las reglas de trabajo, los planes financieros y de negocios de la compañía, y la seguridad y productividad del centro laboral.

Fuente: Fabian Bimmer/Reuters



8-5 Demostrar cómo los diferentes tipos de programas de pago variable pueden aumentar la motivación de la fuerza laboral.

junto con la garantía de que sus intereses están representados, se logra incrementar sus sentimientos de justicia procedimental. No obstante, como en cualquier otra iniciativa, los programas de IPT necesitan diseñarse de manera cuidadosa.

Uso de las recompensas para motivar a los empleados

En el capítulo 3 vimos que el salario no es el principal factor de la satisfacción laboral, aunque sí motiva a las personas y es frecuente que las compañías subestimen su importancia. Un estudio reveló que si bien únicamente 45 por ciento de las organizaciones pensaban que el salario era un factor importante en la pérdida de los trabajadores más talentosos, 71 por ciento de los empleados con mejor rendimiento lo consideró la causa principal.⁶⁴

Puesto que la remuneración es tan importante, ¿los salarios que pague la empresa superarán, igualarán o quedarán por debajo de los del mercado? ¿De qué manera se reconocerán las contribuciones individuales? En esta sección veremos **a)** qué se les paga a los trabajadores (se decide con el establecimiento de una estructura salarial), y **b)** cómo se le paga a cada uno (se decide mediante planes de pago variables).

Qué pagar: Establecer una estructura salarial

Hay muchas formas de remunerar a los empleados. El proceso de establecer inicialmente niveles salariales es complejo y significa equilibrar la *participación interna* —el valor del trabajo para la organización (por lo general, se establece mediante un proceso técnico denominado evaluación de puestos)— y la *participación externa* —la competitividad de los salarios de una compañía en relación con los salarios en otra organización de la misma industria (por lo general, se establece mediante encuestas de salarios). Es evidente que el mejor sistema de salarios remunera lo que vale el trabajo y, al mismo tiempo, mantiene un nivel competitivo en relación con el mercado laboral.

Algunas organizaciones prefieren pagar por arriba del mercado, en tanto que otras están por debajo, pues no logran igualar las tarifas del mercado o están dispuestas a enfrentar los costos por pagar menos (a saber, una rotación elevada, ya que la gente busca los puestos de trabajo mejor remunerados). Algunas compañías que han logrado un progreso impresionante en cuanto a ingresos y márgenes de utilidad lo han hecho, en parte, manteniendo salarios bajos para su personal; estas empresas incluyen a Comcast, Walt Disney, McDonald's y AT&T.⁶⁵

Si se paga más, se consiguen individuos mejor calificados y más motivados, dispuestos a permanecer más tiempo con la organización. Un estudio de 126 compañías grandes encontró que los trabajadores que creían estar recibiendo un salario competitivo tenían

Cary Chin trabaja en el mostrador de Gravity Payments, una compañía que procesa pagos de tarjetas de crédito, ubicada en Seattle, lugar donde el costo de vida es sumamente alto. Dan Price, director general de Gravity, estableció una nueva estructura salarial para todos los trabajadores con un salario base de \$70,000 para mejorar su calidad de vida y motivarlos a esforzarse más para lograr la meta de tener clientes muy satisfechos.

Fuente: Ted S. Warren/AP Images



mejor estado de ánimo, eran más productivos y sus clientes se mostraban más satisfechos.⁶⁶ Pero es frecuente que el salario sea el costo de operación más alto para una organización, lo cual significa que pagar demasiado hace que sus bienes o servicios resulten bastante caros. Es una decisión estratégica que debe tomar la empresa, con intercambios evidentes.

En el caso de Walmart, parece que su decisión salarial estratégica no funcionó. Mientras que el crecimiento anual de sus tiendas en Estados Unidos disminuyó alrededor de 1 por ciento en 2011, uno de sus principales competidores, Costco, creció aproximadamente 8 por ciento. El trabajador promedio de Costco ganaba unos \$45,000, a diferencia del empleado promedio de Sam's Club (propiedad de Walmart) que obtenía alrededor de \$17,500. La estrategia de Costco se basó en que podría ganar más si pagaba más, y salarios más altos le redituaron mayor productividad de los trabajadores y menor rotación de personal. Dada la reciente decisión de Walmart de aumentar los salarios de los trabajadores en toda la organización, es probable que sus ejecutivos la acepten.⁶⁷

Cómo pagar: Recompensar a los empleados individuales mediante programas de salario variable

“¿Por qué habría de hacer un esfuerzo adicional en este puesto de trabajo?”, se preguntaba Anne, profesora de cuarto año en una escuela primaria de Denver, Colorado. “Puedo ser excelente o solamente dar el mínimo. No hay ninguna diferencia. Me pagan lo mismo. ¿Por qué hacer un mayor esfuerzo?” Durante décadas muchos profesores han hecho comentarios similares al de Anne, debido a que los incrementos de salario tienden a estar vinculados con la antigüedad. Sin embargo, recientemente varios estados de la Unión Americana han rediseñado sus sistemas de remuneración para motivar a los docentes, vinculando de varias maneras los niveles salariales con los resultados en el salón de clases, mientras que otros estados están considerando la posibilidad de utilizar programas similares, aun cuando hasta ahora han mostrado resultados contradictorios.⁶⁸ Varias organizaciones, públicas y privadas, están abandonando el pago basado solamente en la formación académica o en los años de servicio.

Los planes de pago a destajo, con base en el mérito, bonos, reparto de utilidades y entrega de acciones a los trabajadores son formas de **programas de pago variable** (también conocida como *pago por desempeño*), los cuales basan una parte del salario en cierta medida individual u organizacional del desempeño. Es posible que varíe el total del pago o una parte del mismo, y podría entregarse anualmente o según se vayan logrando ciertos objetivos. También puede ser opcional para el empleado o una condición del empleo acordada.⁶⁹ Los planes de pago variable se han utilizado desde hace mucho para remunerar a los vendedores y a los ejecutivos, pero el alcance de los puestos con salario variable se ha extendido.

A nivel global, alrededor de 80 por ciento de las compañías ofrecen algún tipo de plan de pago variable. En Estados Unidos, 91 por ciento de las empresas utilizan alguna forma de plan de pago variable.⁷⁰ En América Latina, más de 90 por ciento de las compañías manejan algún plan de este tipo. También las compañías latinoamericanas tienen el porcentaje más alto (casi 18 por ciento) de nóminas totales asignadas a planes de pago variable. El porcentaje de las organizaciones europeas y estadounidenses es menor, aproximadamente 12 por ciento.⁷¹ En cuanto a la remuneración de ejecutivos, las compañías asiáticas superan a las compañías occidentales en el uso de salarios variables.⁷²

Por desgracia, no todos los empleados perciben aún una relación significativa entre el salario y el desempeño. Los resultados de los planes de pago por desempeño son contradictorios; el contexto y la receptividad de los individuos ante los planes juegan un papel muy importante. Por ejemplo, un estudio de 415 compañías en Corea del Sur sugirió que los planes de pago por desempeño grupales podrían tener un fuerte efecto positivo en el rendimiento organizacional.⁷³ Por otro lado, un estudio realizado en Canadá indicó que los planes de pago variable incrementan la satisfacción laboral tan sólo si se recompensa el esfuerzo del trabajador, al igual que el desempeño.⁷⁴ Por último, el éxito motivacional de este tipo de planes salariales depende en gran medida de la confidencialidad. Aunque algunas oficinas gubernamentales y sin fines de lucro hacen públicos los montos salariales, ya sea de manera individual o general, la mayoría de las organizaciones estadounidenses recomiendan o exigen que se mantenga la confidencialidad de tal información.⁷⁵ ¿Esto es bueno o malo? Por desgracia, es malo: la confidencialidad del salario tiene un efecto nocivo en el desempeño laboral. Aún peor, daña básicamente a los empleados que exhiben un alto desempeño.

programa de pago variable Plan de remuneración que basa una parte del salario del trabajador en alguna medida de desempeño individual u organizacional.



Es muy probable que provoque que los trabajadores perciban que el salario es algo subjetivo, disminuyendo así su motivación. Aunque tal vez no sea necesario divulgar los montos salariales individuales para recuperar el equilibrio, si las categorías salariales generales se hacen públicas y los empleados perciben que su salario está vinculado de manera objetiva con su desempeño, se lograrán mantener los efectos motivacionales del pago variable.⁷⁶

Es precisamente la fluctuación en el pago variable lo que ha hecho que estos programas sean atractivos para los gerentes, ya que convierten parte de los costos fijos de la mano de obra de la empresa en un costo variable, lo cual reduce los gastos si disminuye el desempeño. Por ejemplo, cuando la economía estadounidense entró en recesión en 2001 y nuevamente en 2008, las compañías que utilizaban el pago variable fueron capaces de reducir sus costos de mano de obra con mayor rapidez que otras.⁷⁷ Cuando el salario se vincula con el desempeño, los ingresos del individuo son un reconocimiento a su contribución y no una forma de adquirir derechos. Con el tiempo, el salario de quienes rinden poco se estanca, en tanto que los individuos con un alto desempeño disfrutan de aumentos en su salario en la medida de sus aportaciones.

A continuación examinaremos con más detalle los diferentes tipos de programas de pago variable.

plan de pago a destajo Aquel que remunera a los trabajadores con una cantidad fija por cada unidad de producción que terminen.

Pago a destajo Los planes de pago a destajo han gozado de gran popularidad como medio de remuneración de los trabajadores de producción, donde se asigna una cantidad fija por cada unidad de producción terminada, pero puede emplearse en cualquier ambiente organizacional donde los resultados sean lo suficientemente similares para ser evaluados como cantidades. En un plan a destajo puro, el trabajador no recibe un salario base y tan sólo se le paga lo que produce. Por ejemplo, a menudo a quienes venden maní y bebidas gaseosas en los estadios de béisbol se les paga de esta forma. Si venden 40 bolsas de maní con \$1 de ganancia por cada una, su participación será de \$40. Cuantas más bolsas vendan, obtendrán más. Como alternativa, los planes a destajo en ocasiones se distribuyen entre equipos de ventas, de manera que a un trabajador de un estadio de béisbol se le paga en proporción al número total de bolsas de maní que venda el grupo durante un juego.

Los planes de pago a destajo son conocidos por lograr salarios más altos y mayores niveles de productividad y, por ello, son atractivos para muchas organizaciones y para motivar a los trabajadores.⁷⁸ De hecho, una importante universidad china aumentó el pago a destajo por cada artículo científico que publicaban sus profesores y logró aumentar el número de investigaciones en 50 por ciento.⁷⁹ En el entorno laboral, los individuos más susceptibles a sentirse motivados por los planes de pago a destajo son los gerentes y los trabajadores con mayor antigüedad. A los empleados con bajo desempeño generalmente no les interesa este tipo de plan por razones evidentes: ¡no recibirían mucho dinero!

La principal preocupación de los individuos y de los miembros de equipos que trabajan con planes de pago a destajo es el riesgo económico. Un experimento realizado recientemente en Alemania encontró que 68 por ciento de los individuos que evitan los riesgos prefieren un sistema de pago a destajo individual, mientras que los empleados con bajo desempeño prefieren trabajar a destajo en un equipo. ¿Por qué? Los autores sugieren que los individuos que evitan los riesgos y los que tienen un alto desempeño prefieren participar en un plan salarial basado en algo que puedan controlar (su propio trabajo), ya que les preocupa que los demás sean perezosos en un ambiente de equipo.⁸⁰ Como veremos en el siguiente capítulo, se trata de una preocupación válida. Por otro lado, las organizaciones deben verificar que sus planes de pago a destajo motiven realmente a los individuos. Investigaciones europeas sugieren que, cuando el ritmo del trabajo está determinado por factores externos incontrolables como las solicitudes de los clientes, más que por factores internos como los compañeros de trabajo, los objetivos y las máquinas, un plan de pago a destajo no motiva al personal.⁸¹ De cualquier manera, los gerentes deben vigilar que los trabajadores no disminuyan la calidad en aras de aumentar la rapidez de su producción. Asimismo, tienen que estar conscientes de que los planes de pago a destajo, al recompensar el volumen, aumentan la probabilidad de las lesiones laborales.⁸²

Así, aunque los planes de pago a destajo pueden ser una poderosa herramienta de motivación en muchos ambientes organizacionales, una de sus limitaciones evidentes es que no son factibles en muchos puestos de trabajo. Por ejemplo, un médico y una enfermera de urgencias pueden tener salarios elevados sin importar el número de pacientes que atienden ni los resultados de sus procedimientos. ¿Sería mejor pagarles únicamente si los enfermos se recuperan por completo? Es poco probable que la mayoría lo aceptara, y también podría generar consecuencias imprevistas (que el personal de urgencias evitara atender a pacientes con enfermedades muy graves o terminales, por ejemplo).



plan de pago con base en el mérito

Se basa en las puntuaciones de la evaluación del desempeño.

Entonces, si bien los incentivos son motivadores importantes para ciertas labores, no es realista pensar que puedan constituir el único elemento en la remuneración de todos los puestos.

Pago con base en el mérito Los planes de pago con base en el mérito remuneran al individuo considerando las puntuaciones obtenidas en la evaluación del desempeño. La ventaja principal es que los trabajadores con un desempeño alto reciben mayores aumentos. Si los planes con base en el mérito se diseñan en forma correcta, los individuos perciben una relación fuerte entre su desempeño y las recompensas que reciben.⁸³

La mayoría de las grandes organizaciones utiliza planes de pago por mérito, sobre todo con los asalariados. El sector público ha ido adoptando lentamente este tipo de plan. Por ejemplo, la mayoría de los empleados del gobierno estadounidense están sindicalizados, y los sindicatos que los representan suelen exigir aumentos salariales basados únicamente en la antigüedad. Sin embargo, al considerar que vivimos en una nueva época de responsabilidad, Chris Christie, gobernador de Nueva Jersey, estableció un pago con base en el mérito para los profesores. El sindicato de maestros de Newark autorizó el plan, el cual incluye financiamiento del director general de Facebook, Mark Zuckerberg.⁸⁴ Otra decisión poco común es la que tomó el sistema de hospitales públicos de la ciudad de Nueva York, ya que ahora paga a los médicos con base en la reducción de los costos, el incremento en la satisfacción de los pacientes y la mejora en la calidad de la atención.⁸⁵

Por otro lado, algunas organizaciones están dejando de utilizar el pago con base en el mérito, debido a que consideran que no distingue de manera suficiente a los individuos con un desempeño alto y uno bajo. “Existe la firme creencia de que las evidencias e investigaciones académicas indican que el pago variable logra que los empleados se concentren”, afirma Ken Abosch, gerente de remuneración en la empresa de asesoría en recursos humanos Aon Hewitt. Sin embargo, cuando aún falte mucho tiempo para los aumentos y la revisión anual, disminuye el poder motivador de esta recompensa entre los empleados con un alto desempeño. Incluso las compañías que siguen utilizando el pago con base en el mérito están reevaluando esta asignación.⁸⁶

Aun cuando se pensaría que el nivel promedio de desempeño de un individuo es el principal factor en la toma de decisiones para el pago con base en el mérito, otro factor importante es el nivel proyectado del desempeño futuro. Un estudio encontró que los jugadores de la National Basketball Association (NBA), cuyo desempeño tendía a mejorar, ganaban más dinero de lo que su desempeño promedio pronosticaba. Es probable que, sin saberlo, los gerentes de todas las organizaciones basen sus decisiones de pago por mérito en cómo *piensan* que será el desempeño de los trabajadores, lo que tal vez dé como resultado decisiones salariales demasiado optimistas (o pesimistas).⁸⁷

A pesar de su atractivo intuitivo, los planes que se basan en el mérito tienen varias limitaciones. Una de ellas es que por lo general se basan en una evaluación anual del desempeño, por lo que solamente son tan válidos como lo sean las puntuaciones en las que se basan, las cuales suelen ser subjetivas. Esto origina problemas de discriminación, como se analizó en el capítulo 2. Las investigaciones indican que los empleados afroestadounidenses reciben calificaciones de desempeño más bajas que los caucásicos, que las calificaciones de las mujeres suelen ser mayores que las de los hombres, y que existen diferencias demográficas en la distribución de los aumentos salariales, incluso cuando todos los demás factores permanecen sin cambio.⁸⁸ Otra limitación es que los fondos disponibles para el aumento salarial en su conjunto fluctúan según las condiciones económicas u otros factores que quizá tengan poco que ver con el desempeño del individuo. Por ejemplo, un colega de una universidad líder que se desempeñó muy bien en la docencia y la investigación recibió un aumento de \$300 al año. ¿Por qué? Porque el aumento general de salarios fue muy pequeño. No obstante, esa cantidad corresponde más a un incremento en el costo de la vida que al pago por desempeño. Por último, es común que los sindicatos se opongan a los planes basados en el mérito. Por ello, relativamente pocos profesores son remunerados según sus méritos, sino que más bien predomina el pago con base en la antigüedad, donde todos los empleados reciben un aumento similar.

El concepto y los objetivos del pago por mérito (que los empleados sean remunerados a partir de su desempeño) son convincentes. Sin embargo, cuando se toma en cuenta la motivación de los empleados, este tipo de plan sólo debería formar parte de un programa de reconocimiento del desempeño.

bonos Programa de pago que recompensa a los empleados por su desempeño reciente y no por el histórico.

Bonos Los bonos anuales son un componente significativo de la remuneración total en muchos puestos de trabajo. Los planes de bonos, que alguna vez fueron reservados únicamente para la alta gerencia, ahora se ofrecen habitualmente a los empleados en todos los niveles de la organización. Los efectos del incentivo de los bonos por desempeño deberían ser

La empresa china de internet Tencent Holdings recompensa a sus empleados con incentivos atractivos que incluyen bonos en efectivo para trabajadores de menor rango. Los jóvenes que se observan en la fotografía se encuentran entre los 5,000 que recibieron un bono especial en sobres rojos, el cual les fue entregado personalmente por el director general y cofundador de Tencent, Pony Ma.

Fuente: Keita Wen sz/Imaginechina via AP Images



mayores que los del pago por méritos, ya que en vez de remunerar a los individuos por un desempeño que ocurrió hace varios años (y que se incorporó en el salario base), los bonos recompensan tan sólo el desempeño más reciente (el pago con base en el mérito es acumulativo, pero los incrementos suelen ser mucho más pequeños que los montos de los bonos). En épocas difíciles, las compañías pueden recortar los bonos para reducir los costos de remuneración. Por ejemplo, el bono promedio de los trabajadores de Wall Street disminuyó en más de una tercera parte cuando sus empresas fueron sometidas a un mayor escrutinio.⁸⁹

Los planes de bonos tienen una ventaja indiscutible: motivan mucho a los trabajadores. Por ejemplo, un estudio reciente en India reveló que cuando se reservaba un porcentaje más alto del salario general para los bonos potenciales de gerentes y empleados, la productividad aumentaba.⁹⁰ Este ejemplo también destaca una de las desventajas de los bonos: el salario de los trabajadores es más vulnerable ante los recortes. Esto se vuelve problemático cuando los bonos constituyen un porcentaje importante del salario total o cuando los empleados dan por sentados que los obtendrán. “La gente ha empezado a vivir como si los bonos no fueran bonos, sino parte integral de su ingreso anual”, señaló Jay Lorsch, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard. La empresa de servicios KeySpan Corp., que tiene 9,700 trabajadores y sede en Nueva York, trató de combinar los bonos anuales con un aumento menor en el pago por méritos. Elaine Weinstein, vicepresidenta de RH de KeySpan, considera que dicho plan fue el responsable de cambiar la cultura del “privilegio a la meritocracia”.⁹¹

La manera como se clasifican los bonos y las recompensas también afecta la motivación del personal. Aun cuando se trata de una estrategia un poco manipuladora, dividir las recompensas y los bonos en categorías (incluso si las categorías no tienen un significado) puede aumentar la motivación.⁹² ¿Por qué? Porque es más probable que las personas sientan que perdieron una recompensa al no recibir una de cada categoría y, después, se esfuercen más para obtener recompensas de un mayor número de categorías.

plan de reparto de utilidades

Programa que incluye a toda la organización y que remunera según alguna fórmula establecida y diseñada respecto de la rentabilidad de la compañía.

Planes de reparto de utilidades Un plan de reparto de utilidades distribuye la remuneración según cierta fórmula establecida, diseñada de acuerdo con la rentabilidad de la empresa. Pueden ser pagos directos en efectivo, o bien, en el caso de la alta gerencia, la adjudicación de opciones sobre acciones. Cuando se lee acerca de ejecutivos como Mark Zuckerberg, quien aceptó un salario ridículamente modesto de \$1, es necesario recordar que muchos directivos reciben generosas opciones sobre acciones. De hecho, Zuckerberg ganó \$2,300 millones después de vender algunas de sus acciones.⁹³ No obstante, no todos los planes de reparto de utilidades necesitan ser de tan gran escala. Por ejemplo, Jacob Luke comenzó su negocio propio de podar el césped a los 13 años de edad; contrató a su hermano Isaiah y a su amigo Marcel, y paga a cada uno 25 por ciento de lo que gana por yarda cuadrada.



plan de propiedad de acciones para los trabajadores (PPAT)

Plan de prestaciones establecido por la compañía, mediante el cual los empleados adquieren acciones, con frecuencia a precios por debajo de los del mercado, como parte de sus prestaciones.

Por lo general, los estudios apoyan la idea de que las organizaciones con planes de reparto de utilidades tienen niveles de rentabilidad más altos que las empresas que no los utilizan.⁹⁴ Asimismo, estos planes también se han relacionado con mayor nivel de compromiso de los trabajadores, sobre todo en las pequeñas empresas.⁹⁵ Parece que, a nivel organizacional, el reparto de utilidades tiene un efecto positivo en las actitudes de los empleados, y éstos reportan sentir mayor propiedad psicológica.⁹⁶ Una investigación reciente en Canadá indica que los planes de reparto de utilidades aumentan la motivación para un mejor rendimiento laboral cuando se utilizan en combinación con otros planes de pago por desempeño.⁹⁷ Evidentemente, el reparto de utilidades no funciona cuando no existen utilidades, como en el caso de las organizaciones sin fines de lucro o, en la mayoría de las veces, en el sector público. Sin embargo, el reparto de utilidades suele ser adecuado para muchas organizaciones, grandes o pequeñas.

Planes de propiedad de acciones para los trabajadores Los planes de propiedad de acciones para los trabajadores (PPAT) los establece la compañía como prestaciones para que los empleados adquieran acciones, con frecuencia a precios por debajo de los del mercado, como parte de su remuneración. Las investigaciones sobre los PPAT indican que aumentan tanto la satisfacción como la innovación de los empleados.⁹⁸ Los PPAT tienen el potencial de incrementar la satisfacción y motivación laborales de los individuos, pero para que dicho potencial se realice, los trabajadores necesitan experimentar la propiedad psicológica.⁹⁹ Sin embargo, estos planes no reducen el ausentismo ni aumentan la motivación,¹⁰⁰ tal vez debido a que los empleados obtienen el verdadero beneficio económico cuando venden sus acciones posteriormente. Por lo tanto, es necesario que los trabajadores estén informados con regularidad del estado del negocio, y que tengan la oportunidad de influir de manera positiva en el mismo para sentirse motivados a lograr un mejor desempeño personal.¹⁰¹

Dilema ético

Organizaciones que sobreexplotan a los trabajadores y seguridad laboral

Los países más industrializados han logrado grandes avances en cuanto a la seguridad y remuneración de los trabajadores. El número de lesiones laborales ha disminuido de manera sustancial al paso de las generaciones, y muchos trabajadores tienen mayores sueldos que en el pasado. Por desgracia, esto no ocurre en todos los lugares del mundo.

Para mantener costos bajos, muchas compañías occidentales y sus gerentes recurren a proveedores de países en desarrollo, donde las personas no tienen elección y deben trabajar por sueldos bajos, sin prestaciones, en estructuras administrativas verticales rígidas, sin oportunidades de participación ni sindicatos que las representen. Las condiciones laborales sin regulaciones, e incluso inseguras, son comunes, especialmente en la industria del vestido. Sin embargo, tres accidentes recientes en Bangladesh han suscitado dudas acerca de la ética de quienes toleran y apoyan este tipo de condiciones. En noviembre de 2012, un incendio en la fábrica Tazreen Fashion, que confeccionaba

prendas de vestir de bajo costo para varias tiendas estadounidenses, incluyendo a Walmart, mató a 112 trabajadores. En abril de 2013 murieron 1,100 trabajadores debido al colapso de Rana Plaza, lugar que albergaba varias fábricas de ropa. Y en mayo de 2013, un incendio en Tung Hai Sweater Company acabó con la vida de ocho empleados. Una investigación del incidente de Rana Plaza reveló que el edificio había sido construido sin los permisos correspondientes, y utilizando materiales de muy baja calidad. A pesar de que los trabajadores informaron que habían escuchado y visto grietas en la estructura del edificio, se les ordenó que regresaran a sus labores.

En respuesta a esos eventos, algunas compañías como PVH, propietaria de Tommy Hilfiger y Calvin Klein, y Tchibo, un detallista alemán, firmaron la propuesta de compromiso legal "IndustriALL", la cual exige que los fabricantes extranjeros realicen inspecciones de construcción y seguridad contra incendios de manera habitual, y que divulguen los resultados. Sin embargo, muchas otras empresas no han firmado, y

ninguna de las 15 organizaciones que fabricaban ropa en la planta de Rana Plaza ha donado recursos al fondo de sobrevivientes International Labour Organization.

Con el surgimiento de iniciativas de RSC, ¿qué responsabilidad tienen las organizaciones respecto de las condiciones laborales de sus subcontratistas, tanto en sus países como en el extranjero? La profesora Cindi Fukami se pregunta lo siguiente: "¿[Las compañías] deberían subcontratar la producción de estos artículos que se fabrican bajo condiciones que no serían aprobadas en Estados Unidos, pero [...] que son completamente legales en la situación en la cual se [producen]?" Es evidente que no existe una solución sencilla.

Fuentes: B. Kennedy, "The Bangladesh Factory Collapse One Year Later", CBS, 23 de abril de 2014, <http://www.cbsnews.com/news/the-bangladesh-factory-collapse-one-year-later/>; J. O'Donnell y C. Macleod, "Latest Bangladesh Fire Puts New Pressure on Retailers", USA Today, 9 de mayo de 2013, www.usatoday.com; y T. Hayden, "Tom Hayden: Sweatshops Attract Western Investors", USA Today, 17 de mayo de 2013, www.usatoday.com.

Los PPAT para la alta gerencia suelen reducir las conductas poco éticas. Por ejemplo, cuando los directores generales son propietarios de acciones, son menos proclives a manipular los informes de las utilidades de la empresa para dar una buena imagen a corto plazo.¹⁰² Desde luego, no todas las compañías prefieren los PPAT, y éstos no funcionan en todas las situaciones, aunque pueden ser parte importante de la estrategia que usa una organización para motivar a su personal.

Evaluación del pago variable ¿Los programas de pago variable incrementan la motivación y la productividad? Por lo general, sí, pero eso no significa que esos programas produzcan la misma motivación en todos los individuos.¹⁰³ Muchas organizaciones operan con más de un elemento de pago variable, como un PPAT y bonos, de manera que los gerentes deberían evaluar la eficacia del plan general en términos de la motivación en los empleados que cada elemento produce, de forma separada y en conjunto. Los gerentes tienen que determinar la expectativa que tienen los trabajadores de la relación desempeño-recompensa, ya que la mejor en términos de motivación es aquella combinación de elementos con la que los empleados sienten que su mejor desempeño les proporcionará mayores recompensas.¹⁰⁴

8-6 Mostrar la forma en que las prestaciones flexibles se convierten en motivadores.

Uso de las prestaciones para motivar a la fuerza laboral

Ahora que ya analizamos qué y cómo se debe remunerar a los empleados, veremos otros dos factores motivacionales que las organizaciones tienen que decidir: **a)** qué opciones y prestaciones ofrecerá (como las prestaciones flexibles), y **b)** cómo diseñará los programas de reconocimiento para los trabajadores. Al igual que el salario, las prestaciones son tanto una provisión como un motivador. En tanto que las organizaciones de antaño constituían un paquete estándar para todos los empleados, los líderes contemporáneos saben que cada trabajador valora las prestaciones de forma diferente. Un programa flexible convierte el paquete de prestaciones en una herramienta de motivación.

Prestaciones flexibles: Desarrollo de un paquete

Todd E. está casado y tiene tres hijos pequeños; su esposa se dedica al hogar de tiempo completo. Su colega en Citigroup, Allison M. también está casada, pero su esposo tiene un puesto de alto nivel en el gobierno federal y no tienen hijos. A Todd le preocupa tener un buen plan médico, así como un seguro de vida suficiente para sacar adelante a su familia si él llegara a faltar. En contraste, el esposo de Allison ya tiene cubiertas sus necesidades médicas con su plan, y el seguro de vida no es una prioridad alta para ellos. Allison está más interesada en tener más tiempo de vacaciones y prestaciones económicas a largo plazo, tales como un plan de ahorros con impuestos diferidos.

Es poco probable que un paquete estandarizado de prestaciones cubra bien las necesidades tanto de Todd como de Allison. Sin embargo, Citigroup podría satisfacer las necesidades de ambos con prestaciones flexibles.

De acuerdo con la tesis de la teoría de las expectativas de que las recompensas organizacionales deberían vincularse con las metas de cada trabajador, las **prestaciones flexibles** ajustan las recompensas al permitir que cada individuo elija el paquete de prestaciones que cubra mejor sus necesidades y situación actuales. Las prestaciones flexibles se ajustan a los diferentes requerimientos de los empleados con base en su edad, estado civil, régimen conyugal, y número y edad de los dependientes económicos.

Las prestaciones, en general, pueden motivar a las personas a ir a trabajar, y también determinar que elijan a una organización y no a otra. Sin embargo, ¿las prestaciones flexibles originan mayor motivación que los planes tradicionales? Es difícil saberlo. Algunas organizaciones que han adoptado los planes flexibles reportan mayor retención de empleados, satisfacción laboral y productividad. Sin embargo, es probable que las prestaciones flexibles no sustituyan salarios elevados en lo referente a la motivación.¹⁰⁵ Asimismo, conforme un mayor número de compañías en el mundo adopten las prestaciones flexibles, quizá disminuya su función de motivación individual (ya que los planes se considerarán parte estándar del trabajo). Las desventajas de los planes flexibles de prestaciones son evidentes: pueden implicar mayores costos administrativos, además de que es difícil determinar el impacto motivacional de los diferentes elementos.

prestaciones flexibles Plan que permite que cada trabajador forme un paquete de prestaciones individual, hecho según sus necesidades y su situación.



Dado el atractivo motivacional intuitivo de las prestaciones flexibles, es sorprendente que aún no se haya convertido en un procedimiento global. Por ejemplo, en China sólo un porcentaje limitado de compañías ofrecen planes flexibles,¹⁰⁶ al igual que en otros países asiáticos.¹⁰⁷ Casi todas las compañías importantes de Estados Unidos ofrecen prestaciones flexibles, y una encuesta reciente de 211 organizaciones canadienses reveló que 60 por ciento ofrece prestaciones flexibles, a diferencia de 41 por ciento en 2005.¹⁰⁸ Una encuesta similar, realizada con empresas de Reino Unido, encontró que casi todas las organizaciones importantes ofrecían programas de prestaciones flexibles, con opciones que van de los seguros médicos privados complementarios hasta el intercambio de vacaciones (con los compañeros de trabajo), descuento en viajes de autobús y apoyo para cuidados infantiles.¹⁰⁹

Uso de recompensas intrínsecas para motivar a los trabajadores

8-7

Identificar los beneficios motivacionales de las recompensas intrínsecas.

Hemos analizado la forma de motivar a los empleados mediante el diseño del puesto y el reforzamiento extrínseco del salario y las prestaciones. A nivel organizacional, ¿son las únicas formas de motivar al personal? ¡En lo absoluto! Seríamos descuidados si pasáramos por alto las recompensas intrínsecas que pueden ofrecer las compañías, como los programas de reconocimiento de empleados, que se describen a continuación.

Programas de reconocimiento de los empleados

Laura gana \$8.50 por hora en su puesto de trabajo en un restaurante de comida rápida en Pensacola, Florida, y su actividad no es muy estimulante o interesante, a pesar de lo cual ella habla con entusiasmo de su empleo, su jefe y la compañía que la contrata: “Lo que me gusta es que Guy [su supervisor] valora el esfuerzo que realizo. Me hace cumplidos en forma regular frente a los demás trabajadores de mi turno, y me han elegido como “Empleada del Mes” dos veces en el último semestre. ¿Ve usted mi fotografía en ese cuadro que está en la pared?”.

Las organizaciones reconocen cada vez más lo que Laura ya sabe: los programas de reconocimiento y otras formas de incrementar la motivación intrínseca del personal son eficaces. Los **programas de reconocimiento de los empleados** son planes diseñados para fomentar comportamientos específicos al valorar de manera formal contribuciones específicas de los trabajadores. Los programas de reconocimiento van desde un agradecimiento espontáneo y en privado, hasta las actividades formales muy publicitadas donde se identifican con claridad los procedimientos para obtener el reconocimiento.

Conforme las compañías y las organizaciones gubernamentales se enfrentan a presupuestos más ajustados, los incentivos no económicos se vuelven más atractivos. Everett Clinic, ubicada en el estado de Washington, utiliza una combinación de iniciativas locales y centralizadas para exhortar a los gerentes a que hagan reconocimientos a los subalternos.¹¹⁰ Los empleados y los gerentes entregan las tarjetas “Hero Grams” y “Caught in the Act” a los colegas que tienen un rendimiento excepcional en el trabajo. Parte del incentivo consiste simplemente en recibir reconocimiento, pero también se organizan sorteos de premios con base en el número de tarjetas que recibe cada individuo. Corporaciones multinacionales como Symantec Corporation, Intuit y Panduit también han incrementado su uso de los programas de reconocimiento. Symantec reporta un incremento en el compromiso de 14 por ciento en menos de un año gracias al programa de reconocimiento Applause aplicado por Globoforce, una compañía que implementa programas de reconocimiento para los trabajadores.¹¹¹ Los programas centralizados en diversas oficinas de diferentes países ayudan a garantizar que todos los empleados, sin importar dónde trabajen, reciban reconocimiento por su contribución al ambiente laboral.¹¹² Los programas de reconocimiento también son comunes en empresas canadienses y australianas.¹¹³

Hace unos años, se aplicó una encuesta a 1,500 empleados en diversos ambientes laborales para descubrir qué motivador consideraban más significativo en su lugar de trabajo. ¿Cuál fue su respuesta? Reconocimiento, reconocimiento y más reconoci-

programa de reconocimiento de los empleados Plan diseñado para fomentar comportamientos específicos de los trabajadores al apreciar formalmente algunas de sus contribuciones específicas.



miento. Otra investigación sugiere que los incentivos económicos son más motivantes a corto plazo, pero que los incentivos no económicos funcionan mejor a largo plazo.¹¹⁴ De manera sorprendente, no hay muchas investigaciones acerca de los resultados motivacionales o del uso global de los programas de reconocimiento de los empleados. Sin embargo, estudios recientes indican que este tipo de programas están asociados con la autoestima, la autoeficacia y la satisfacción laboral,¹¹⁵ y también están bien documentados los resultados más generales de la motivación intrínseca.

Una ventaja evidente de los programas de reconocimiento es que no son costosos, ¡ya que los elogios son gratuitos!¹¹⁶ Ya sea que incluyan o no recompensas económicas, pueden aumentar en gran medida la motivación del personal. No obstante la creciente popularidad de los programas de reconocimiento de los empleados, sus críticos afirman que son muy susceptibles a la manipulación política por parte de la gerencia. Cuando se aplican a puestos de trabajo donde los factores del desempeño son relativamente objetivos, como las ventas, los empleados tienden a considerar justos los programas de reconocimiento. Sin embargo, en la mayoría de los puestos de trabajo, los criterios para un buen desempeño no son evidentes por sí mismos, y eso permite que los gerentes manipulen el sistema y den reconocimiento a sus subalternos favoritos. Cuando se abusa de ellos, se tiende a socavar el valor de los programas de reconocimiento y conduce al desánimo de la fuerza laboral. Por consiguiente, al utilizar programas formales de reconocimiento, es muy importante garantizar la equidad. Cuando esto no sucede, es importante motivar a los trabajadores al reconocer de manera consistente sus esfuerzos por un buen desempeño.

Resumen

Como se estudió en el capítulo, conocer los factores que motivan a los individuos es fundamental para el desempeño organizacional. Los individuos se sienten motivados a mostrar su mejor desempeño cuando se reconocen sus diferencias, cuando se sienten valorados y cuando tienen la oportunidad de trabajar en puestos adaptados a sus fortalezas e intereses. La participación del personal también puede incrementar su productividad, compromiso con las metas, motivación y satisfacción laboral. Sin embargo, es importante no pasar por alto el poderoso papel que juegan las recompensas organizacionales en la motivación. Es necesario diseñar de forma cuidadosa y exhaustiva las prestaciones, el salario y las recompensas intrínsecas, con la finalidad de aumentar la motivación de los empleados para lograr buenos resultados organizacionales.

Implicaciones para los gerentes

- Reconozca las diferencias individuales. Dedique el tiempo necesario para entender lo que es importante para cada empleado. Diseñe los puestos de trabajo de modo que satisfagan las necesidades de la persona y maximicen su potencial de motivación.
- Utilice metas y retroalimentación. Debe asignar a los trabajadores metas firmes y específicas, y brindarles retroalimentación sobre lo bien que se esfuerzan para lograrlas.
- Permita que los trabajadores participen en las decisiones que los afectan. Los empleados pueden contribuir a establecer metas de trabajo, a elegir sus propios paquetes de prestaciones, y a resolver problemas de productividad y calidad.
- Vincule las recompensas con el desempeño. Las recompensas tienen que estar supeditadas al desempeño, y los trabajadores deben percibir la relación entre ambos.
- Verifique la equidad del sistema. Los trabajadores deben percibir que el esfuerzo y los resultados individuales justifican las diferencias en el salario y en otras recompensas.

El “tiempo en persona” es importante

PUNTO

Aunque el trabajo desde casa está ganando popularidad, las labores a distancia sólo perjudican a las organizaciones y a sus empleados. Claro, estos últimos afirman sentirse más felices cuando su organización les permite la flexibilidad de trabajar donde lo deseen, ¿pero a quién no le gustaría quedarse en casa en pijama fingiendo trabajar? Conozco a muchos colegas que afirman, guiñando el ojo, que se irán a “trabajar desde casa” el resto del día. ¿Quién sabe si realmente lo estarían haciendo?

El problema más grande es la falta de interacción personal entre los empleados. Los estudios han demostrado que las grandes ideas nacen mediante la interdependencia y no a través de la independencia. Las ideas más creativas surgen durante las interacciones informales alrededor del dispensador de agua o durante los descansos. Al eliminar esto, se reduce el potencial creativo de la organización.

Otro problema es la confianza. ¿Ha confiado en alguien que no conoce? No lo creo. Nuevamente, las interacciones en persona permiten que la gente establezca relaciones de confianza con mayor rapidez, lo que a su vez aumenta el contacto social de calidad, mejorando así el desempeño de la compañía.

Pero ya es suficiente acerca de los empleadores. Los trabajadores también se benefician cuando están en la oficina. Ojos que no ven, corazón que no siente. ¿Quiere conseguir un ascenso o un aumento de salario? No lo obtendrá si su supervisor ni siquiera sabe quién es usted.

Por lo tanto, no se precipite la próxima vez que quiera irse de la oficina más temprano o prefiera quedarse a “trabajar desde casa”.

CONTRAPUNTO

¡P or favor! La denominada convivencia en persona está sobrelaborada. Si lo único que hacen los gerentes es recompensar a los empleados que están más tiempo en la oficina, entonces no son muy buenos gerentes. Quienes se ufanan por las 80 horas que pasaron en la oficina (asegurándose de señalar que estuvieron ahí los fines de semana) no son necesariamente los mejores trabajadores. Estar presente no es lo mismo que ser eficiente.

Además, existen todo tipo de beneficios para los empleados y las compañías que aprovechan el trabajo a distancia. Por un lado, se considera una ventaja atractiva que las empresas pueden ofrecer. Dado que muchos trabajadores tienen dos fuentes de ingresos, la flexibilidad de laborar desde casa algunos días puede ser muy útil para lograr un equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar. Esto se traduce en un mejor reclutamiento y en la conservación de los empleados. En otras palabras, es posible conseguir y conservar a mejores trabajadores si se ofrece la posibilidad de laborar a distancia.

Por otro lado, los estudios han demostrado que la productividad es *más alta* y no más baja cuando la gente trabaja desde su casa, y este resultado no se limita a Estados Unidos. Por ejemplo, en China una investigación encontró que los empleados de centros de atención telefónica a clientes que trabajaban desde casa superaban en 13 por ciento la producción del personal que laboraba en las oficinas.

Se dice que cuando la gente interactúa surgen todas esas ideas geniales, pero debemos considerar que una de las principales distracciones en los centros de trabajo son los colegas parlanchines. Por consiguiente, aunque es cierto que la convivencia personal es benéfica en ocasiones, las ventajas del trabajo a distancia superan por mucho las desventajas.

REPASO DEL CAPÍTULO

PREGUNTAS DE REPASO

8-1 ¿De qué forma el modelo de las características del puesto de trabajo motiva a los empleados?

8-2 ¿Cuáles son las formas principales en que se puede rediseñar un puesto de trabajo?

8-3 ¿Cuáles son los beneficios motivacionales de los arreglos laborales alternativos específicos?

8-4 ¿De qué manera las medidas del involucramiento de los empleados sirven para motivarlos?

8-5 ¿De qué manera podrían los diferentes tipos de programas de salario variable incrementar la motivación de los trabajadores?

8-6 ¿De qué manera las prestaciones flexibles motivan a la fuerza laboral?

8-7 ¿Cuáles son los beneficios de las recompensas intrínsecas en lo referente a la motivación?

EJERCICIO Ocupaciones y modelo de las características del puesto de trabajo

Divida la clase en equipos de tres a cinco estudiantes.

8-8. Como equipo, consideren las cinco características del puesto de trabajo (variedad de habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación). Luego, redacten descripciones de puestos que incluyan un alto nivel de cada característica (si piensan en puestos con niveles altos de múltiples características, también anótenlos). ¿Consideran que los puestos de trabajo que identificaron corresponden a un salario alto o a uno bajo? ¿Por qué?

8-9. Luego, redacten descripciones de puestos de trabajo que incluyan un bajo nivel de cada característica (si piensan en puestos con niveles bajos de múltiples características, también anótenlos). ¿Consideran que los puestos de trabajo que identificaron corresponden a un salario alto o a uno bajo? ¿Por qué?

8-10. Piensen en algunas estrategias para incrementar los niveles de las características de los puestos de trabajo que describieron con niveles bajos. Hagan recomendaciones específicas. Analícenlos con el resto de la clase.

DILEMA ÉTICO Se contratan reclusos

Todos hemos escuchado que las compañías están utilizando empleados extranjeros para reducir los costos de mano de obra, aunque es probable que, para algunos puestos de trabajo, el verdadero ahorro consiste en contratar trabajadores de las prisiones. Federal Prison Industries (FPI, también conocida como UNICOR) es una compañía propiedad del gobierno que contrata a reclusos. Al igual que algunos trabajadores extranjeros, los prisioneros reciben tarifas excesivamente bajas de entre \$0.23 y \$1.15 por hora, no tienen prestaciones y no laboran en un ambiente participativo. Más bien su motivación para trabajar con empeño es completamente intrínseca: aprender un oficio y el valor del trabajo mientras están encarcelados, con la esperanza de conseguir un empleo con mayor facilidad cuando sean liberados.

Aunque la organización no es capaz de proporcionar personal al sector privado, las instituciones federales deben adquirir bienes producidos por los trabajadores de FPI, siempre que sus

ofertas sean competitivas. Steven Eisen, director de finanzas de Tennier Industries, se enfrentó cara a cara con FPI cuando su compañía perdió un contrato de \$45 millones por la fabricación de ropa para el Departamento de Defensa estadounidense. Debido a esto, Tennier tuvo que despedir a 100 empleados. La compañía argumenta que es incorrecto asignar puestos de trabajo a reclusos a expensas de ciudadanos respetuosos de la ley, quienes podrían estar luchando por encontrar un empleo. “Nuestro gobierno se queja de que en todo el mundo se utiliza la mano de obra de prisioneros o esclavos para fabricar productos, y aquí le quitamos alimentos de la boca a personas que los necesitan”, afirma Eisen.

Los partidarios del programa dicen que es benéfico para los reclusos y citan datos del Bureau of Prisons que indican que los reclusos que trabajan para FPI tienen 24 por ciento menos probabilidades de ser encarcelados nuevamente, y 14 por ciento más probabilidades de conseguir un empleo al ser liberados.

Traci Billingsley, vocera del Bureau of Prisons, afirma que “FPI provee tan sólo una pequeña fracción de los bienes y servicios del gobierno. Y también ayuda a crear puestos de trabajo en Estados Unidos, ya que a menudo se asocia con compañías estadounidenses privadas para fungir como proveedor”.

Preguntas

- 8-11. ¿Cree que sea justo que las compañías deban competir con los reclusos para conseguir trabajo del gobierno? ¿Por qué?

Fuentes: Basado en D. Cardwell, “Competing with Prison Labor”, *The New York Times*, 15 de marzo de 2012, 1, 4.

CASO 1 Motivación para el esparcimiento

“Cuando tengo tiempo, no tengo dinero. Cuando tengo dinero, no tengo tiempo”, reconoce Glenn Kelman, director general de Redfin. Y no es el único. Mientras que muchos individuos trabajan 60, 70 u 80 horas por semana (y en ocasiones más), otros, que están desempleados tienen tiempo de sobra. Tomemos el ejemplo de Dennis Lee, un socio de ventas que trabaja en Chicago y cuya novia está desempleada. Ella tiene tiempo libre, pero reconoce lo siguiente: “Mi desempleo hace que sea económicamente imposible sostenernos ambos, incluso si hacemos un pequeño viaje por un par de días, por ejemplo a Wisconsin, pernoctando en un hotel modesto”.

Los individuos que tienen un empleo y que quizás cuenten con los medios económicos para salir de vacaciones, a menudo se ven obligados a dejar pasar sus días de asueto. El trabajador estadounidense promedio tiene 2.6 semanas de vacaciones al año, pero solamente 43 por ciento se toma todo el tiempo. Aunque es probable que los motivos por los que los empleados estadounidenses no están motivados a tomar su tiempo de asueto vayan desde la sensación de inseguridad laboral hasta excesivas cargas de trabajo, algunas compañías en la actualidad permiten que sus empleados intercambien su tiempo de vacaciones por dinero en efectivo, principalmente para motivarlos a vender las horas de vacaciones que no piensan utilizar.

Fuentes: P. Coy, “The Leisure Gap”, *Bloomberg Businessweek* (23-29 de julio de 2012): 8-10; A. B. Krueger y A. I. Mueller, “Time Use, Emotional Well-Being, and Unemployment: Evidence from Longitudinal Data”, *American Economic Review* (mayo de 2012): 594-99; y L. Kwok, “More Firms Offer Option to Swap Cash for Time”, *The Wall Street Journal*, 26 de septiembre de 2012, B6.

CASO 2 Aumentos de salario todos los días

¿Cómo se siente cuando recibe un aumento de sueldo? ¿Feliz? ¿Recompensado? ¿Motivado a esforzarse más para conseguir el siguiente aumento? La expectativa de un aumento de salario, seguida por el aumento, puede aumentar la motivación de los empleados. Sin embargo, el efecto no perdura. De hecho, según un estudio reciente, la “agradable sensación” de un aumento dura menos de un mes. Si los aumentos se distribuyen anualmente, la motivación para un buen desempeño puede disminuir durante todos los meses que transcurren entre las evaluaciones.

Algunas organizaciones han tratado de mantener la motivación al incrementar la frecuencia de los aumentos de salario. En

- 8-12. Bill Huizenga, representante de Michigan, señaló lo siguiente: “Si China lo hiciera (dar trabajo a sus internos en las prisiones por sueldos ínfimos), estaríamos gritando que son unos asesinos”. ¿Está usted de acuerdo o no con esta afirmación? ¿Por qué?

- 8-13. ¿Considera que los reclusos trabajadores deberían tener algunas de las prestaciones que reciben otros empleados? ¿Por qué?

Al parecer, muchos países europeos no enfrentan el desafío de tomar el tiempo libre. Piense en los franceses, que tienen 30 días de vacaciones y reportan que utilizan cada uno de ellos. De hecho, si usted trabajara en la Unión Europea y se enfermara durante sus vacaciones, el Tribunal de Justicia Europeo lo autorizaría a tomar días adicionales de vacaciones para compensarlos.

Preguntas

- 8-14. ¿Considera que los trabajadores estadounidenses están menos motivados a tomar vacaciones que los empleados de otros países? ¿Por qué?
- 8-15. ¿Por qué cree que los trabajadores estadounidenses a menudo no toman todo el tiempo asignado para sus vacaciones, incluso ante el riesgo de perder esta prestación? ¿Se tratará de decisiones personales o estarán influidas por la sociedad o la cultura organizacional?
- 8-16. Si muchos individuos desempleados pasan alrededor de dos horas diarias buscando empleo, como lo indican algunas investigaciones, ¿cómo evaluaría el impacto del desempleo en la motivación laboral? Si estuviera desempleado, ¿qué haría durante el día?

la actualidad, sólo alrededor de 5 por ciento de las compañías otorga aumentos más de una vez al año, aunque algunas empresas grandes, como el detallista de descuento en línea Zulily, Inc., evalúan los pagos por trimestre. Y al director general de Zulily, Darrell Cavens, le gustaría hacerlo aún con más frecuencia. “Si no fuera tan complicado, lo haríamos casi cada semana”, afirmó. Esto se debe a que los aumentos incrementan la concentración, la felicidad, el compromiso y la permanencia de los empleados.

Jeffrey Housenbold, director general del editor de fotografías en línea, Shutterstock, Inc., también recomienda las revisiones salariales frecuentes, pero por una razón diferente. La

compañía entrega bonos cuatro veces al año para complementar su estructura de aumentos semestral, como parte de la revisión de las inquietudes planteadas por los trabajadores. “Es mejor resolver los problemas desde un inicio que dejar que se compliquen”, aseveró. Otra razón es incrementar la retroalimentación. Solstice Mobile, diseñador de aplicaciones para teléfonos móviles, ofrece ascensos y aumentos salariales seis veces al año. Gracias a esta estructura, Kelly O'Reagan pasó de ganar \$10 por hora a \$47.50 por hora en cuatro años. John Schwan, director general de la compañía, indicó que los trabajadores jóvenes se muestran especialmente motivados por la retroalimentación casi constante. O'Reagan reconoció que “observar ese incremento fue como decir: ‘¡Caray! Esto es muy diferente de lo que alguna vez soñé’”.

Tal vez se pregunte qué hacen las organizaciones para otorgar incrementos salariales constantes a los trabajadores, y las compañías también se lo preguntan. Una táctica consiste en ofrecer una tarifa salarial baja inicial a los trabajadores. Ensilon, una compañía de servicios de marketing, combinó salarios iniciales bajos con revisiones salariales semestrales. En un principio, los candidatos se muestran escépticos, pero la mayoría de los nuevos empleados ganan al menos 20 por ciento más después de dos años que en una estructura típica con incrementos anuales.

Nadie dice que los aumentos salariales frecuentes sean baratos y fáciles de realizar. La remuneración en sí misma es un tema

complejo, y el hecho de mantener una equidad salarial agrega otro nivel de dificultad. Las revisiones salariales frecuentes aumentan la motivación, pero únicamente la de quienes las reciben (para otros, es difícil mantenerse involucrados). Si una persona tiene un largo historial de incrementos salariales y, después, su salario se estabiliza, podría perder la identidad como un buen trabajador, en lugar de considerar que se trata de la consecuencia natural de haber alcanzado un alto nivel salarial. La frustración podría provocar que se reduzca su desempeño y que se incremente la rotación de los mejores trabajadores. El director Schwan reconoció que “definitivamente es un riesgo”.

Preguntas

- 8-17. ¿Considera que pequeños aumentos salariales frecuentes motivan más a los trabajadores que un aumento anual más grande? ¿Por qué?
- 8-18. ¿Cree que usted se sentiría más motivado con aumentos salariales o con bonos por desempeño frecuentes, si los montos anuales fueran iguales?
- 8-19. Se espera que en los próximos años los aumentos salariales anuales en Estados Unidos sean de aproximadamente 3 por ciento. ¿Cree que este porcentaje motive a los trabajadores? ¿Por qué?

Fuentes: R. Feintzeig, “When the Annual Raise Isn't Enough”, *The Wall Street Journal*, 16 de julio de 2014, B1, B5; J. C. Marr y S. Thau, “Falling from Great (and Not-So-Great) Heights: How Initial Status Position Influences Performance after Status Loss”, *Academy of Management Journal* 57, núm. 1 (2014): 223-48; y “Pay Equity & Discrimination”, IWPR, <http://www.iwpr.org/initiatives/pay-equity-and-discrimination>.

NOTAS

¹ C. B. Gibson, J. L. Gibbs, T. L. Stanko, P. Tesluk y S. G. Cohen, “Including the ‘I’ in Virtuality and Modern Job Design: Extending the Job Characteristics Model to Include the Moderating Effect of Individual Experiences of Electronic Dependence and Copresence”, *Organization Science* 22, núm. 6 (2011): 1481-99.

² S. E. Humphrey, J. D. Nahrgang y F. P. Morgeson, “Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical

Extension of the Work Design Literature”, *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 5 (2007): 1332-56.

³ B. M. Meglino y A. M. Korsgaard, “The Role of Other Orientation in Reactions to Job Characteristics”, *Journal of Management* 33, núm. 1 (2007): 57-83.

⁴ J. L. Pierce, I. Jussila y A. Cummings, “Psychological Ownership within the Job Design Context: Revision of the Job Characteristics Model”, *Journal of Organizational Behavior* 30, núm. 4 (2009): 477-96.

⁵ C. B. Gibson, J. L. Gibbs, T. L. Stanko, P. Tesluk y S. G. Cohen, “Including the ‘I’ in Virtuality and Modern Job Design: Extending the Job Characteristics Model to Include the Moderating Effect of Individual Experiences of Electronic Dependence and Copresence”.

⁶ B. M. Naba y L. Fan, “Employee Motivation and Satisfaction in Niger: An Application of the Job Characteristics Model”. En A. de Hoyos, K. Kaminishi y G. Duysters (eds.), *Proceedings of the 10th International Conference on Innovation and Management* (2013): 523-27.

- ⁷ M. F. Peterson y S. A. Ruiz-Quintanilla, "Cultural Socialization as a Source of Intrinsic Work Motivation", *Group & Organization Management* 28, núm. 2 (2003): 188-216.
- ⁸ T. Silver, "Rotate Your Way to Higher Value", *Baseline* (marzo/abril de 2010): 12; y J. J. Salopek, "Coca-Cola Division Refreshes Its Talent with Diversity Push on Campus", *Workforce Management Online*, marzo de 2011, www.workforce.com.
- ⁹ Reseña de Singapore Airlines en el sitio web de Skytrax, www.airlinequality.com/Airlines/SQ.htm, consultado el 31 de mayo de 2013.
- ¹⁰ S.-Y. Chen, W.-C. Wu, C.-S. Chang y C.-T. Lin, "Job Rotation and Internal Marketing for Increased Job Satisfaction and Organisational Commitment in Hospital Nursing Staff", *Journal of Nursing Management* 23, núm. 3 (2015): 297-306.
- ¹¹ A. Christini y D. Pozzoli, "Workplace Practices and Firm Performance in Manufacturing: A Comparative Study of Italy and Britain", *International Journal of Manpower* 31, núm. 7 (2010): 818-42; y K. Kaymaz, "The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations", *Business and Economics Research Journal* 1, núm. 3 (2010): 69-86.
- ¹² S.-H. Huang y Y.-C. Pan, "Ergonomic Job Rotation Strategy Based on an Automated RGB-D Anthropometric Measuring System", *Journal of Manufacturing Systems* 33, núm. 4 (2014): 699-710; y P. C. Leider, J. S. Boschman, M. H. W. Frings-Dresen, et al., "Effects of Job Rotation on Musculoskeletal Complaints and Related Work Exposures: A Systematic Literature Review", *Ergonomics* 58, núm. 1 (2015): 18-32.
- ¹³ A. M. Grant, "Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership", *Academy of Management Journal* 55 (2012): 458-76; y A. M. Grant y S. K. Parker, "Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives", *Annals of the Academy of Management* 3, núm. 1 (2009): 317-75.
- ¹⁴ J. Devaro, "A Theoretical Analysis of Relational Job Design and Compensation", *Journal of Organizational Behavior* 31 (2010): 279-301.
- ¹⁵ A. M. Grant, E. M. Campbell, G. Chen, K. Cottone, D. Lapedis y K. Lee, "Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103, núm. 1 (2007): 53-67.
- ¹⁶ Y. N. Turner, I. Hadas-Halperin y D. Raveh, "Patient Photos Spur Radiologist Empathy and Eye for Detail". Paper presented at the annual meeting of the Radiological Society of North America, noviembre de 2008.
- ¹⁷ A. M. Grant, "The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions", *Journal of Applied Psychology* núm. 93 (2008): 108-24.
- ¹⁸ K. Pajo y L. Lee, "Corporate-Sponsored Volunteering: A Work Design Perspective", *Journal of Business Ethics* 99, núm. 3 (2011): 467-82.
- ¹⁹ K. Bal, "Does Flextime Penalize Night Owls?" *Human Resource Executive*, 23 de junio de 2014, <http://www.hreonline.com/HRE/view/story.jhtml?id=534357257>.
- ²⁰ T. Kato, "Work and Family Practices in Japanese Firms: Their Scope, Nature, and Impact on Employee Turnover", *International Journal of Human Resource Management* 20, núm. 2 (2009): 439-56; y P. Mourdoukoutas, "Why Do Women Fare Better in the German World of Work Than in the US?" *Forbes*, 25 de marzo de 2013, www.forbes.com/sites/panosmourdoukoutas/2013/03/25/why-do-women-fare-better-in-the-german-world-of-work-than-in-the-us/.
- ²¹ R. Waring, "Sunday Dialogue: Flexible Work Hours", *The New York Times*, 19 de enero de 2013, www.nytimes.com.
- ²² S. Y. He, "Does Flextime Affect Choice of Departure Time for Morning Home-Based Commuting Trips? Evidence from Two Regions in California", *Transport Policy* 25 (2013): 210-21.
- ²³ S. Westcott, "Beyond Flextime: Trashing the Workweek", *Inc.* (agosto de 2008): 30.
- ²⁴ B. Y. Lee y S. E. DeVoe, "Flextime and Profitability", *Industrial Relations* 51, núm. 2 (2012): 298-316.
- ²⁵ Veá, por ejemplo, K. M. Shockley y T. D. Allen, "When Flexibility Helps: Another Look at the Availability of Flexible Work Arrangements and Work-Family Conflict", *Journal of Vocational Behavior* 71, núm. 3 (2007): 479-93; J. G. Grzywacz, D. S. Carlson y S. Shulkin, "Schedule Flexibility and Stress: Linking Formal Flexible Arrangements and Perceived Flexibility to Employee Health", *Community, Work, and Family* 11, núm. 2 (2008): 199-214; y L. A. McNall, A. D. Masuda y J. M. Nicklin, "Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment", *Journal of Psychology* 144, núm. 1 (2010): 61-81.
- ²⁶ K. M. Shockley y T. D. Allen, "Investigating the Missing Link in Flexible Work Arrangement Utilization: An Individual Difference Perspective", *Journal of Vocational Behavior* 76, núm. 1 (2010): 131-42.
- ²⁷ C. L. Munsch, C. L. Ridgeway y J. C. Williams, "Pluralistic Ignorance and the Flexibility Bias: Understanding and Mitigating Flextime and Flexplace Bias at Work", *Work and Occupations* 41, núm. 1 (2014): 40-62.
- ²⁸ D. Eldridge y T. M. Nisar, "Employee and Organizational Impacts of Flextime Work Arrangements", *Industrial Relations* 66, núm. 2 (2011): 213-34.
- ²⁹ J. LaReau, "Ford's 2 Julies Share Devotion—and Job", *Automotive News* (25 de octubre de 2010): 4.
- ³⁰ S. Adams, "Workers Have More Flextime, Less Real Flexibility, Study Shows", *Forbes*, 2 de mayo de 2014, <http://www.forbes.com/sites/susanadams/2014/05/02/workers-have-more-flextime-less-real-flexibility-study-shows/>.
- ³¹ C. B. Mulligan, "What Job Sharing Brings", *Forbes*, 8 de mayo de 2013, <http://economix.blogs.nytimes.com/2013/05/08/what-job-sharing-brings/>; y "The Employer Mandate/Employer Penalty Delayed until 2015/2016", <http://obamacarefacts.com/obamacareemployer-mandate/>.
- ³² L. Woellert, "U.S. Work Share Program Helps Employers Avoid Layoffs", *Bloomberg Businessweek*, 24 de enero de 2013, www.businessweek.com/articles/2013-01-24/u-dot-s-dot-work-share-program-helps-employers-avoid-layoffs.
- ³³ P. R. Gregory, "Why Obama Cannot Match Germany's Jobs Miracle", *Forbes*, 5 de mayo de 2013, www.forbes.com/sites/paulroderickgregory/2013/05/05/why-obama-cannot-match-germanys-jobs-miracle/.
- ³⁴ Veá, por ejemplo, E. J. Hill, M. Ferris y V. Martinson, "Does It Matter Where You Work? A Comparison of How Three Work Venues (Traditional Office, Virtual Office, and Home Office) Influence Aspects of Work and Personal/Family Life", *Journal of Vocational Behavior* 63, núm. 2 (2003): 220-41; B. Williamson, "Managing Virtual Workers", *Bloomberg Businessweek*, 16 de julio de 2009, www.businessweek.com; y B. A. Lautsch y E. E. Kossek, "Managing a Blended Workforce: Telecommuters and Non-Telecommuters", *Organizational Dynamics* 40, núm. 1 (2010): 10-17.
- ³⁵ B. Belton, "Best Buy Copies Yahoo, Reins in Telecommuting", *USA Today*, 6 de marzo de 2013, www.usatoday.com.
- ³⁶ C. Tkaczyk, "Marissa Mayer Breaks Her Silence on Yahoo's Telecommuting Policy", *Fortune*, 13 de abril de 2013, <http://fortune.com/2013/04/19/marissa-mayer-breaks-her-silence-on-yahoos-telecommuting-policy/>.
- ³⁷ D. Wilkie, "Has the Telecommuting Bubble Burst?" *Society for Human Resource Management*, 1 de junio de 2015, <http://www.shrm.org/publications/hrmagazine/editorialcontent/2015/0615/pages/0615-telecommuting.aspx>.
- ³⁸ B. W. Reynolds, "100 Top Companies with Remote Jobs in 2015", *Flexjobs*, 20 de enero de 2015, <http://www.flexjobs.com/blog/post/100-top-companies-with-remote-jobs-in-2015>.
- ³⁹ S. Florentine, "10 Most Telecommuting-Friendly Tech Companies", *CIO*, 15 de enero de 2014, <http://www.cio.com/article/2369810/telecommuting/136064-10-Most-Telecommuting-Friendly-Tech-Companies.html#slide11>.
- ⁴⁰ Veá, por ejemplo, M. Conlin, "The Easiest Commute of All", *BusinessWeek* (12 de diciembre de 2005): 78; S. Shellenbarger, "Telework Is on the Rise, but It Isn't Just Done from Home Anymore", *The Wall Street Journal*, 23 de enero de 2001, B1; y E. O'Keefe, "Teleworking Grows but Still a Rarity", *The Washington Post*, 22 de febrero de 2011, B3.

- ⁴¹ S. Raghuram y D. Fang, "Telecommuting and the Role of Supervisory Power in China", *Asia Pacific Journal of Management* 31, núm. 2 (2014): 523-47.
- ⁴² E. E. Kossek, B. A. Lautsch y S. C. Eaton, "Telecommuting, Control, and Boundary Management: Correlates of Policy Use and Practice, Job Control, and Work-Family Effectiveness", *Journal of Vocational Behavior* 68, núm. 2 (2006): 347-67.
- ⁴³ J. Kotkin, "Marissa Mayer's Misstep and the Unstoppable Rise of Telecommuting", *Forbes*, 26 de marzo de 2013.
- ⁴⁴ L. Taskin y F. Bridoux, "Telework: A Challenge to Knowledge Transfer in Organizations", *International Journal of Human Resource Management* 21, núm. 13 (2010): 2503-20.
- ⁴⁵ S. M. B. Thatcher y J. Bagger, "Working in Pajamas: Telecommuting, Unfairness Sources, and Unfairness Perceptions", *Negotiation and Conflict Management Research* 4, núm. 3 (2011): 248-76.
- ⁴⁶ E. G. Dutcher, "The Effects of Telecommuting on Productivity: An Experimental Examination. The Role of Dull and Creative Tasks", *Journal of Economic Behavior & Organization* 84, núm. 1 (2014): 355-63.
- ⁴⁷ Veá, por ejemplo, P. Brotherton, "For Teleworkers, Less Is Definitely More", *TID* 65 (marzo de 2011): 29; y M. Virick, N. DaSilva y K. Arrington, "Moderators of the Curvilinear Relation between Extent of Telecommuting and Job and Life Satisfaction: The Role of Performance Outcome Orientation and Worker Type", *Human Relations* 63, núm. 1 (2010): 137-54.
- ⁴⁸ M. C. Noonan y J. L. Glass, "The Hard Truth about Telecommuting", *Monthly Labor Review* (2012): 1459-78.
- ⁴⁹ J. Welch y S. Welch, "The Importance of Being There", *BusinessWeek*, 16 de abril de 2007, 92; Z. I. Barsness, K. A. Dickmann y M. L. Seidel, "Motivation and Opportunity: The Role of Remote Work, Demographic Dissimilarity, and Social Network Centrality in Impression Management", *Academy of Management Journal* 48, núm. 3 (2005): 401-19.
- ⁵⁰ P. Zhu y S. G. Mason, "The Impact of Telecommuting on Personal Vehicle Usage and Environmental Sustainability", *International Journal of Environmental Science and Technology* 11, núm. 8 (2014): 2185-200.
- ⁵¹ S. Raghuram y D. Fang, "Telecommuting and the Role of Supervisory Power in China".
- ⁵² M. Marchington, "Analysing the Forces Shaping Employee Involvement and Participation (EIP) at Organisation Level in Liberal Market Economies (LMEs)", *Human Resource Management Journal* 25, núm. 1 (2015): 1-18.
- ⁵³ Veá, por ejemplo, la literatura acerca del empowerment o la facultación, como D. P. Ashmos, D. Duchon, R. R. McDaniel Jr. y J. W. Huonker, "What a Mess! Participation as a Simple Managerial Rule to 'Complexify' Organizations", *Journal of Management Studies* 39, núm. 2 (2002): 189-206; S. E. Seibert, S. R. Silver y W. A. Randolph, "Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction", *Academy of Management Journal* 47, núm. 3 (2004): 332-49; M. M. Butts, R. J. Vandenberg, D. M. DeJoy, B. S. Schaffer y M. G. Wilson, "Individual Reactions to High Involvement Work Processes: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support", *Journal of Occupational Health Psychology* 14, núm. 2 (2009): 122-36; R. Park, E. Applebaum y D. Kruse, "Employee Involvement and Group Incentives in Manufacturing Companies: A Multi-Level Analysis", *Human Resource Management Journal* 20, núm. 3 (2010): 227-43; D. C. Jones, P. Kalmi y A. Kauhanen, "How Does Employee Involvement Stack Up? The Effects of Human Resource Management Policies in a Retail Firm", *Industrial Relations* 49, núm. 1 (2010): 1-21; y M. T. Maynard, L. L. Gilson y J. E. Mathieu, "Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research", *Journal of Management* 38, núm. 4 (2012): 1231-81.
- ⁵⁴ Veá, por ejemplo, A. Sagie y Z. Aycan, "A Cross-Cultural Analysis of Participative Decision-Making in Organizations", *Human Relations* 56, núm. 4 (2003): 453-73; y J. Brockner, "Unpacking Country Effects: On the Need to Operationalize the Psychological Determinants of Cross-National Differences", en R. M. Kramer y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 25 (Oxford, UK: Elsevier, 2003), 336-40.
- ⁵⁵ C. Robert, T. M. Probst, J. J. Martocchio, R. Drasgow y J. J. Lawler, "Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 5 (2000): 643-58.
- ⁵⁶ Z. X. Chen y S. Aryee, "Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China", *Academy of Management Journal* 50, núm. 1 (2007): 226-38.
- ⁵⁷ G. Huang, X. Niu, C. Lee y S. J. Ashford, "Differentiating Cognitive and Affective Job Insecurity: Antecedents and Outcomes", *Journal of Organizational Behavior* 33, núm. 6 (2012): 752-69.
- ⁵⁸ Z. Cheng, "The Effects of Employee Involvement and Participation on Subjective Wellbeing: Evidence from Urban China", *Social Indicators Research* 118, núm. 2 (2014): 457-83.
- ⁵⁹ M. Marchington, "Analysing the Forces Shaping Employee Involvement and Participation (EIP) at Organisation Level in Liberal Market Economies (LMEs)".
- ⁶⁰ J. J. Caughron y M. D. Mumford, "Embedded Leadership: How Do a Leader's Superiors Impact Middle-Management Performance?", *Leadership Quarterly* (junio de 2012): 342-53.
- ⁶¹ Veá, por ejemplo, A. Pendleton y A. Robinson, "Employee Stock Ownership, Involvement, and Productivity: An Interaction-Based Approach", *Industrial and Labor Relations Review* 64, núm. 1 (2010): 3-29.
- ⁶² D. K. Datta, J. P. Guthrie y P. M. Wright, "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? *Academy of Management Journal* 48, núm. 1 (2005): 135-45; C. M. Riordan, R. J. Vandenberg y H. A. Richardson, "Employee Involvement Climate and Organizational Effectiveness", *Human Resource Management* 44, núm. 4 (2005): 471-88; y J. Kim, J. P. MacDuffie y F. K. Pil, "Employee Voice and Organizational Performance: Team versus Representative Influence", *Human Relations* 63, núm. 3 (2010): 371-94.
- ⁶³ M. Marchington, "Analysing the Forces Shaping Employee Involvement and Participation (EIP) at Organisation Level in Liberal Market Economies (LMEs)".
- ⁶⁴ E. White, "Opportunity Knocks, and It Pays a Lot Better", *The Wall Street Journal*, 13 de noviembre de 2006, B3.
- ⁶⁵ D. A. McIntyre y S. Weigley, "8 companies That Most Owe Workers a Raise", *USA Today*, 13 de mayo de 2013, www.usatoday.com/story/money/business/2013/05/12/8-companies-that-most-owe-workers-a-raise/2144013/.
- ⁶⁶ M. Sabramony, N. Krause, J. Norton y G. N. Burns "The Relationship between Human Resource Investments and Organizational Performance: A Firm-Level Examination of Equilibrium Theory", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008): 778-88.
- ⁶⁷ C. Isidore, "Walmart Ups Pay Well above Minimum Wage", *CNN Money*, 19 de febrero de 2015, <http://money.cnn.com/2015/02/19/news/companies/walmart-wages/>.
- ⁶⁸ Veá, por ejemplo, B. Martinez, "Teacher Bonuses Emerge in Newark", *The Wall Street Journal*, 21 de abril de 2011, A15; K. Taylor, "Differing Results When Teacher Evaluations Are Tied to Test Scores", *The New York Times*, 23 de marzo de 2015, A16; y D. Weber, "Seminole Teachers to Get Bonuses Instead of Raises", *Orlando Sentinel*, 19 de enero de 2011, www.orlandosentinel.com.
- ⁶⁹ Veá, por ejemplo, M. Damiani y A. Ricci, "Managers' Education and the Choice of Different Variable Pay Schemes: Evidence from Italian Firms", *European Management Journal* 32, núm. 6 (2014): 891-902; y J. S. Heywood y U. Jirjahn, "Variable Pay, Industrial Relations and Foreign Ownership: Evidence from Germany", *British Journal of Industrial Relations* 52, núm. 3 (2014): 521-52.
- ⁷⁰ S. Miller, "Variable Pay Spending Spikes to Record High", *Society for Human Resource Management*, 2 de septiembre de 2014, <http://www.shrm.org/hrdisciplines/compensation/articles/pages/variable-pay-high.aspx>.
- ⁷¹ S. Miller, "Companies Worldwide Rewarding Performance with Variable Pay", *Society for Human Resource Management*, 1 de marzo de 2010, www.shrm.org.
- ⁷² S. Miller, "Asian Firms Offer More Variable Pay Than Western Firms", *Society for Human*

- Resource Management*, 28 de marzo de 2012, www.shrm.org.
- ⁷³ H. Kim, K. L. Sutton y Y. Gong, "Group-Based Pay-for-Performance Plans and Firm Performance: The Moderating Role of Empowerment Practices", *Asia Pacific Journal of Management* (marzo de 2013): 31-52.
- ⁷⁴ J. Cloutier, D. Morin y S. Renaud, "How Does Variable Pay Relate to Pay Satisfaction among Canadian Workers?" *International Journal of Manpower* 34, núm. 5 (2013): 465-85.
- ⁷⁵ E. Belogolovsky y P. A. Bamberger, "Signaling in Secret: Pay for Performance and the Incentive and Sorting Effects of Pay Secrecy", *Academy of Management Journal* 57, núm. 6 (2014): 1706-33.
- ⁷⁶ Ibid.
- ⁷⁷ B. Wysocki Jr., "Chilling Reality Awaits Even the Employed", *The Wall Street Journal*, 5 de noviembre de 2001, A1; y J. C. Kovac, "Sour Economy Presents Compensation Challenges", *Employee Benefit News*, 1 de julio de 2008, 18.
- ⁷⁸ K. A. Bender, C. P. Green y J. S. Heywood, "Piece Rates and Workplace Injury: Does Survey Evidence Support Adam Smith?" *Journal of Population Economics* 25, núm. 2 (2012): 569-90.
- ⁷⁹ J. S. Heywood, X. Wei y G. Ye, "Piece Rates for Professors", *Economics Letters* 113, núm. 3 (2011): 285-87.
- ⁸⁰ A. Baker y V. Mertins, "Risk-Sorting and Preference for Team Piece Rates", *Journal of Economic Psychology* 34 (2013): 285-300.
- ⁸¹ A. Clemens, "Pace of Work and Piece Rates", *Economics Letters* 115, núm. 3 (2012): 477-79.
- ⁸² K. A. Bender, C. P. Green y J. S. Heywood, "Piece Rates and Workplace Injury: Does Survey Evidence Support Adam Smith?"
- ⁸³ S. L. Rynes, B. Gerhart y L. Parks, "Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance", *Annual Review of Psychology* 56, núm. 1 (2005): 571-600.
- ⁸⁴ K. Zernike, "Newark Teachers Approve a Contract with Merit Pay", *The New York Times*, 14 de noviembre de 2012, www.nytimes.com/.
- ⁸⁵ "Paying Doctors for Performance", *The New York Times*, 27 de enero de 2013, A16.
- ⁸⁶ S. Halzack, "Companies Look to Bonuses Instead of Salary Increases in an Uncertain Economy", *Washington Post*, 6 de noviembre de 2012, <http://articles.washingtonpost.com/>.
- ⁸⁷ C. M. Barnes, J. Reb y D. Ang, "More Than Just the Mean: Moving to a Dynamic View of Performance-Based Compensation", *Journal of Applied Psychology* 97, núm. 3 (2012): 711-18.
- ⁸⁸ E. J. Castillo, "Gender, Race, and the New (Merit-Based) Employment Relationship", *Industrial Relations* 51, núm. S1 (2012): 528-62.
- ⁸⁹ P. Furman, "Ouch! Top Honchos on Wall Street See Biggest Cuts to Bonuses", *New York Daily News*, 18 de febrero de 2013, www.nydailynews.com.
- ⁹⁰ N. Chun y S. Lee, "Bonus Compensation and Productivity: Evidence from Indian Manufacturing Plant-Level Data", *Journal of Productivity Analysis* 43, núm. 1 (2015): 47-58.
- ⁹¹ E. White, "Employers Increasingly Favor Bonuses to Raises", *The Wall Street Journal*, 28 de agosto de 2006, B3; y J. S. Lublin, "Boards Tie CEO Pay More Tightly to Performance", *The Wall Street Journal*, 21 de febrero de 2006, A1, A14.
- ⁹² S. S. Wiltermuth y F. Gino, "'I'll Have One of Each': How Separating Rewards into (Meaningless) Categories Increases Motivation", *Journal of Personality and Social Psychology* (enero de 2013): 1-13.
- ⁹³ "Mark Zuckerberg Reaped \$2.3 Billion on Facebook Stock Options", *Huffington Post*, 26 de abril de 2013, www.huffingtonpost.com.
- ⁹⁴ D. D'Art y T. Turner, "Profit Sharing, Firm Performance, and Union Influence in Selected European Countries", *Personnel Review* 33, núm. 3 (2004): 335-50; y D. Kruse, R. Freeman y J. Blasi, *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-Based Stock Options* (Chicago: University of Chicago Press, 2010).
- ⁹⁵ A. Bayo-Moriones y M. Larrazza-Kintana, "Profit-Sharing Plans and Affective Commitment: Does the Context Matter?" *Human Resource Management* 48, núm. 2 (2009): 207-26.
- ⁹⁶ N. Chi y T. Han, "Exploring the Linkages between Formal Ownership and Psychological Ownership for the Organization: The Mediating Role of Organizational Justice", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81, núm. 4 (2008): 691-711.
- ⁹⁷ J. H. Han, K. M. Barol y S. Kim, "Tightening Up the Performance-Pay Linkage: Roles of Contingent Reward Leadership and Profit-Sharing in the Cross-Level Influence of Individual Pay-for-Performance", *Journal of Applied Psychology* 100, núm. 2 (2015): 417-30.
- ⁹⁸ R. P. Garrett, "Does Employee Ownership Increase Innovation?" *New England Journal of Entrepreneurship* 13, núm. 2, (2010): 37-46.
- ⁹⁹ D. McCarthy, E. Reeves y T. Turner, "Can Employee Share-Ownership Improve Employee Attitudes and Behaviour?" *Employee Relations* 32, núm. 4 (2010): 382-95.
- ¹⁰⁰ A. Pendleton, "Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-Based Stock Options", *Industrial & Labor Relations Review* 64, núm. 3 (2011): 621-22.
- ¹⁰¹ A. Pendleton y A. Robinson, "Employee Stock Ownership, Involvement, and Productivity: An Interaction-Based Approach", *Industrial and Labor Relations Review* 64, núm. 1 (2010): 3-29.
- ¹⁰² X. Zhang, K. M. Bartol, K. G. Smith, M. D. Pfarrer y D. M. Khanin, "CEOs on the Edge: Earnings Manipulation and Stock-Based Incentive Misalignment", *Academy of Management Journal* 51, núm. 2 (2008): 241-58.
- ¹⁰³ C. B. Cadsby, F. Song y F. Tapon, "Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation", *Academy of Management Journal* 50, núm. 2 (2007): 387-405.
- ¹⁰⁴ J. H. Han, K. M. Barol y S. Kim, "Tightening Up the Performance-Pay Linkage: Roles of Contingent Reward Leadership and Profit-Sharing in the Cross-Level Influence of Individual Pay-for-Performance".
- ¹⁰⁵ Z. Lin, J. Kelly y L. Trenberth, "Antecedents and Consequences of the Introduction of Flexible Benefit Plans in China", *The International Journal of Human Resource Management* vol. 22, núm. 5 (2011): 1128-45.
- ¹⁰⁶ Ibid.
- ¹⁰⁷ R. C. Koo, "Global Added Value of Flexible Benefits", *Benefits Quarterly* 27, núm. 4 (2011): 17-20.
- ¹⁰⁸ P. Stephens, "Flex Plans Gain in Popularity", *CA Magazine*, enero/febrero de 2010, 10.
- ¹⁰⁹ D. Lovewell, "Flexible Benefits: Benefits on Offer", *Employee Benefits*, marzo de 2010, S15.
- ¹¹⁰ L. Shepherd, "Special Report on Rewards and Recognition: Getting Personal", *Workforce Management*, septiembre de 2010, 24-29.
- ¹¹¹ www.globoforce.com/our-clients, consultado el 4 de junio de 2015.
- ¹¹² L. Shepherd, "On Recognition, Multinationals Think Globally", *Workforce Management*, septiembre de 2010, 26.
- ¹¹³ R. J. Long y J. L. Shields, "From Pay to Praise? Non-Case Employee Recognition in Canadian and Australian Firms", *International Journal of Human Resource Management* 21, núm. 8 (2010): 1145-72.
- ¹¹⁴ S. E. Markham, K. D. Scott y G. H. McKee, "Recognizing Good Attendance: A Longitudinal, Quasi-Experimental Field Study", *Personnel Psychology* 55, núm. 3 (2002): 641; y S. J. Peterson y F. Luthans, "The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business Unit Outcomes over Time", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006): 156-65.
- ¹¹⁵ C. Xu y C. Liang, "The Mechanisms Underlying an Employee Recognition Program", in L. Hale y J. Zhang (eds.), *Proceedings of the International Conference on Public Human Resource Management and Innovation* (2013): 28-35.
- ¹¹⁶ A. D. Stajkovic y F. Luthans, "Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance", *Academy of Management Journal* 4, núm. 3 (2001): 587. Ve también F. Luthans y A. D. Stajkovic, "Provide Recognition for Performance Improvement", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), 166-80.

9

Fundamentos del comportamiento de los grupos



Fuente: Handout/ Reuters

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando termine de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 9-1** Distinguir entre las diferentes clases de grupos.
- 9-2** Describir el modelo del equilibrio puntuado del desarrollo de grupos.
- 9-3** Explicar cómo cambian los requerimientos de los roles en situaciones distintas.
- 9-4** Demostrar cómo las normas influyen en el comportamiento de un individuo.
- 9-5** Demostrar cómo el estatus y las diferencias de tamaño afectan el desempeño de un grupo.
- 9-6** Describir la manera como los aspectos de cohesión y diversidad se pueden integrar para la eficacia de los grupos.
- 9-7** Comparar las fortalezas y las debilidades de la toma de decisiones en grupo.

ARROLLADO POR LA MULTITUD

Responda con rapidez: Si usted fuera empleado del fabricante de este automóvil y hubiera podido evitar el accidente que mató a dos personas y lesionó a otra, ¿lo haría?

Sin duda respondió “sí” de manera automática, pero si se tomara algunos minutos para pensar al respecto, quizá tendría que responder honestamente “tal vez”. Cuando alguien forma parte de grupos tan poderosos como los de General Motors (GM), es muy difícil predecir la propia conducta. Es probable que su percepción de lo que es correcto y de lo que es incorrecto esté sesgada, provocando que incluso decisiones éticas tan sencillas como ésta se vuelvan confusas.

Courtland Kelley de GM (que fabricó el Chevrolet Cobalt que aparece en la fotografía) vivió en carne propia las presiones que los grupos pueden ejercer sobre un individuo. Como líder del programa estadounidense de inspección de seguridad en GM, esperaba que sus grupos de trabajo tomaran acciones por las graves fallas de seguridad que encontró en el vehículo. Sin embargo, “todos los grupos y comités de GM que revisaron el problema no hicieron nada o actuaron con mucha lentitud”, se informó posteriormente. Un colega de Kelly, el auditor William McAleer, coincidió en que la administración se rehusó a reconocer que los vehículos tenían problemas de seguridad. “Cuando uno tiene un problema, entra en un estado de resistencia”, declaró. “Nadie es culpable [del] defecto. Y la planta dice que ‘funcionaba bien cuando salió de aquí’. Y el proveedor afirma: ‘Mi refacción era la adecuada’. Todos buscan librarse de la responsabilidad”.



Cuando Kelly presionó con más fuerza para que se corrigiera el interruptor de encendido defectuoso del Cobalt, la administración desalentó activamente sus esfuerzos. El grupo le ordenó que mantuviera en secreto los defectos y que los reportara como simples problemas de comodidad. En cierto momento, su supervisor directo le prohibió compartir datos sobre defectos graves con McAleer y lo amenazó con transferirlo a un puesto más bajo en las orillas de la ciudad, mientras que el grupo gerencial trataba de ocultar la información. Kelly manifestó lo siguiente: “Los escuché muchas veces hablando acerca de que no querían notificar al gobierno y de que debían evitar enviar mensajes a las concesionarias, ya que el gobierno los atraparía” y se enteraría de los defectos.

Cuando Kelley rechazó guardar el secreto, el grupo lo presionó para que bajara el tono de sus informes y lo asignaron a puestos de menor responsabilidad. McAleer, quien vivió una situación similar hasta que fue despedido en 2004, observó que “el sistema actúa como si el hecho de plantear un problema de seguridad a nivel interno fuera un acto de traición corporativa”. Kelley salió del organigrama de la compañía para ocupar un “puesto de asignación especial”, donde se le pidió que “elaborara gráficas y estableciera el tiempo de garantía del vehículo, pero sin localizar ningún problema que GM pudiera tener”. McAleer se refirió a Kelley cuando dijo: “Usted aún tiene un puesto de trabajo, pero no tiene una carrera. No hay ninguna posibilidad de que lo asciendan”. Es probable que no lo hayan despedido sólo porque entabló demandas en contra de GM.

En el lado positivo, no hay duda de que los esfuerzos de Kelley han salvado vidas. Después de 13 muertes y 54 choques, se recogieron 2,084,000 Cobalts, al igual que casi 70,000 vehículos de otros modelos defectuosos encontrados. Desde ese punto de vista, la batalla que libró y los años que ocupó un puesto en el “purgatorio de GM” valieron la pena. “Me sentí moralmente responsable de corregir un problema que encontré en un vehículo”, comentó acerca de su trabajo con la Chevy Trailblazer. No obstante, sus heroicos esfuerzos le han costado muchas batallas en los tribunales, y ahora sufre dolor en el pecho, crisis de pánico, depresión e insomnio. Su médico Van Alstine comentó: “Lo he visto envejecer de manera drástica. Es evidente que ha estado bajo un enorme nivel de estrés.... Lo ha afectado en lo más profundo”.

Fuentes: G. Gutierrez y R. Gardella, “‘Willful Ignorance’ Ex-Auditor Blasts GM for Cutting Safety Program”, *NBC News*, 9 de julio de 2014, <http://www.nbcnews.com/storyline/gm-recall/willful-ignorance-ex-auditor-blasts-gm-cutting-safety-program-n152311>; T. Higgins y N. Summers, “If Only They Had Listened” *Bloomberg Businessweek*, junio de 2014, 48–53; y S. McEachern, “General Motors ‘Whistleblower’ Was Told to Back Off after Finding Safety Flaws”, *GM Authority*, 19 de junio de 2014, <http://gmauthority.com/blog/2014/06/general-motors-whistleblower-was-told-to-back-off-after-finding-safety-flaws/>.

La historia de los esfuerzos de Courtland Kelley por contrarrestar los efectos de la presión grupal es un buen ejemplo del comportamiento (bueno y malo) de los grupos. A pesar de que Kelley se resistió por todas las razones éticas correctas, en ocasiones luchar contra la presión grupal puede generar consecuencias costosas al individuo, como le sucedió a él.

Los grupos tienen su lugar y sus fallas. Algunos grupos ejercen una influencia positiva poderosa, mientras que otros pueden ser sumamente negativos. Los objetivos de este capítulo y del siguiente consisten en que el lector se familiarice con los conceptos de grupo y de equipo, darle la base para entender su funcionamiento y mostrarle cómo se forman equipos eficaces. Comenzaremos por definir un *grupo*.

Definición y clasificación de los grupos

9-1 Distinguir entre las diferentes clases de grupos.

grupo Dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos.

grupo formal Grupo de trabajo designado y definido por la estructura de la organización.

grupo informal Aquel que no está estructurado de manera formal, ni determinado por la organización; surge como respuesta a la necesidad de contacto social.



teoría de la identidad social

Perspectiva que establece cuándo y por qué los individuos se consideran miembros de un grupo.

Jeffrey Webster, director de recursos humanos de la planta de Nissan en Mississippi, también es director del coro evangélico de la planta. Los miembros del coro son un grupo diverso de empleados que se identifican entre sí, debido a que comparten su amor por el canto y a que disfrutan cuando se presentan ante compañeros de trabajo, ejecutivos de la compañía y funcionarios estatales, así como en eventos de la comunidad.

Fuente: Rogelio V. Solis/AP Images

En el comportamiento organizacional, un **grupo** se define como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales. Los **grupos formales** son aquellos que define la estructura de una organización, donde los puestos de trabajo designados establecen las tareas. En los grupos formales, las metas organizacionales especifican y guían la conducta que deberían exhibir los miembros. Por ejemplo, los seis miembros de la tripulación de un vuelo comercial forman parte de un grupo formal. Por otro lado, los **grupos informales** no están estructurados de manera formal ni determinados por la organización. En el entorno laboral, los grupos informales aparecen en respuesta a la necesidad de mantener contacto social. Tres empleados de departamentos diferentes que almuerzan o toman café juntos de manera regular constituyen un grupo informal. Estos tipos de interacciones entre los individuos, aun cuando son informales, afectan significativamente su conducta y su desempeño.

Identidad social

Con frecuencia las personas tienen fuertes vínculos emocionales con sus grupos, en parte debido a que, como indican las investigaciones, las experiencias compartidas amplían la percepción de los eventos.¹ Asimismo, según un estudio realizado en Australia, el hecho de compartir experiencias dolorosas, en particular, incrementa el vínculo y la confianza con los demás.² ¿Por qué los individuos forman grupos y por qué son tan importantes para ellos? Considere las celebraciones que se llevan a cabo después de que un equipo deportivo gana un campeonato nacional. Los seguidores del ganador se sienten regocijados, y las ventas de playeras, chamarras y gorras que expresan apoyo por el equipo aumentan de forma importante. En cambio, los aficionados del equipo perdedor se sienten abatidos e incluso avergonzados. ¿Por qué? Aun cuando ellos no tienen nada que ver con el desempeño real del equipo, su autoimagen se ve afectada por su identificación con el grupo. La tendencia de sentir orgullo o agravio personal por los logros de un grupo es el campo de estudio de la **teoría de la identidad social**.



La teoría de la identidad social establece que las personas tienen reacciones emocionales ante el fracaso o el éxito de su grupo, ya que su autoestima se vincula con el desempeño del grupo.³ Cuando el grupo se desempeña bien, el individuo disfruta el reflejo de la satisfacción y mejora su autoestima. Cuando el grupo tiene mal desempeño, el individuo puede sentirse mal o incluso rechazar esa parte de su identidad, como “aficionados en los buenos tiempos”. Asimismo, si el grupo está devaluado y carece de respeto, es probable que sus miembros vean amenazada su identidad social, adoptando conductas desviadas para “desquitarse” y recuperar la posición del grupo.⁴ La identidad social incluso puede originar que la gente experimente placer al ver sufrir a otro grupo. A menudo se observan estos sentimientos de *schadenfreude* (*alegría del mal ajeno*) en el gozo que experimentan los aficionados cuando un equipo odiado fracasa.⁵

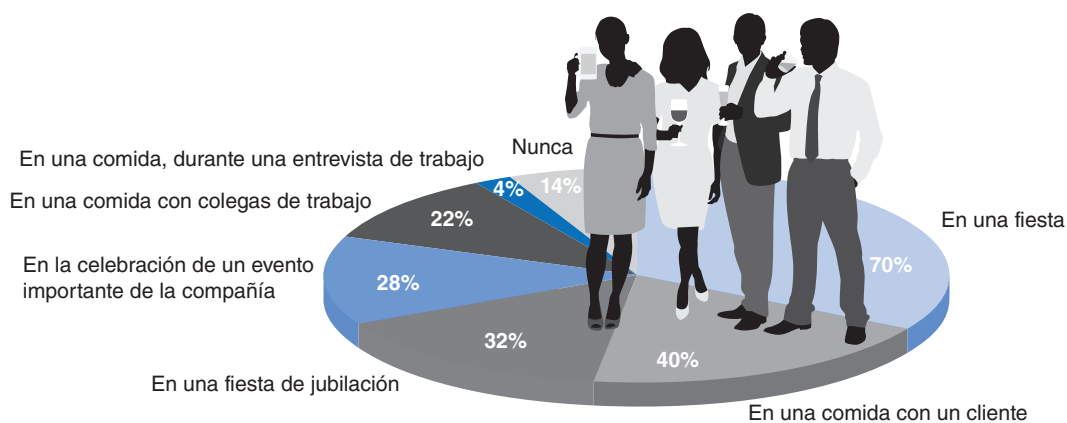
Las personas desarrollan muchas identidades en el transcurso de su vida. Un individuo se puede definir a sí mismo en términos de la organización donde labora, la ciudad donde vive, su profesión, sus antecedentes religiosos, su origen étnico o su género. Con el tiempo, algunos grupos a los que pertenecen las personas se vuelven más importantes que otros. Por ejemplo, un individuo estadounidense que trabaja en Roma podría estar muy consciente de su país de origen, pero no consideraría esta identidad nacional si se mudara de Tulsa a Tucson.⁶ Por consiguiente, podemos elegir cuál de nuestras identidades sociales es más relevante en cada situación, o bien, descubrir que dichas identidades están en conflicto, como sucede en el caso de los roles de padre y líder de negocios.⁷

Las identidades sociales nos ayudan a entender quiénes somos y cómo encajamos con otras personas, y las investigaciones indican que mejoran la salud y disminuyen los niveles de depresión, ya que se reducen las probabilidades de que los individuos atribuyan las situaciones negativas a factores internos o insuperables.⁸ Sin embargo, para experimentar buenos resultados, es necesario sentir que las identidades sociales son positivas.⁹

Hasta ahora, se han analizado las identidades sociales principalmente en un contexto cultural. Sin embargo, la identidad que se tiene respecto de la organización es tan sólo un aspecto de las identidades relacionadas con el trabajo (vea la Encuesta del CO).

ENCUESTA DEL CO

La mayoría de las personas afirma que es aceptable beber alcohol con los compañeros de trabajo



Nota: Encuesta de la Society for Human Resources Management (SHRM), realizada a 501 individuos sobre lo que opinan en su organización acerca de beber alcohol en un rango de actividades relacionadas con el trabajo.

Fuente: Basada en S. M. Heathfield, “To Drink or Not to Drink: Does Alcohol Drinking Mix Safely with Work Events?” *About.com Guide*, 2013, http://humanresources.about.com/od/networking/qt/drink_i3.htm.

Dentro de las organizaciones y de los grupos de trabajo, el individuo puede desarrollar muchas identidades a través de: **a)** la identificación de *relación*, cuando se conecta con los demás debido a sus roles; y **b)** la identificación *colectiva*, cuando se conecta con las características adicionales de los grupos. A menudo, los individuos se sienten más identificados con sus grupos de trabajo que con las organizaciones, aunque ambos sean importantes para lograr resultados positivos en las actitudes y los comportamientos. Además, si las personas no se identifican mucho con el grupo, es probable que haya mayor identificación entre los miembros del grupo. Si nos identificamos muy poco con nuestra organización, podríamos experimentar un bajo nivel de satisfacción y exhibir menos comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO).¹⁰

Endogrupos y exogrupos

favoritismo endogrupal Perspectiva que señala que consideramos a los miembros del propio grupo mejores que otras personas, y que a todos los individuos ajenos a nuestro grupo los vemos iguales.

exogrupo Lo opuesto al endogrupo, lo cual puede implicar a todas aquellas personas externas al grupo, aunque por lo general se refiere a otro grupo identificado.

El **favoritismo endogrupal** implica que consideremos a los miembros de nuestro grupo mejores que a otras personas, y que a todos los individuos ajenos a nuestro grupo los veamos iguales. Investigaciones recientes sugieren que las personas con bajos niveles de apertura y de afabilidad son más susceptibles al favoritismo endogrupal.¹¹

Siempre que hay un endogrupo, necesariamente existe un **exogrupo**, que en ocasiones incluye a todas las demás personas, aunque por lo general se trata de un grupo identificado, conocido por los miembros del endogrupo. Por ejemplo, si mi endogrupo es el Partido Demócrata de Estados Unidos, mi endogrupo sería cualquier individuo del mundo que no sea demócrata; aunque es más probable que sea el otro partido político estadounidense, o simplemente los republicanos.

Cuando existen endogrupos y exogrupos, a menudo hay rivalidad entre ellos. Uno de los aspectos que produce los sentimientos más intensos de endogrupo-exogrupo es la práctica de la religión, incluso en el centro laboral. Por ejemplo, un estudio global encontró que cuando los grupos se involucran profundamente en rituales y discusiones religiosas, se vuelven especialmente discriminatorios hacia los exogrupos, e incluso agresivos si éstos tienen más recursos.¹² Considere un ejemplo de otro estudio realizado por la organización U.K. Muslim, que solía apoyar a Al Qaeda y que consideraba a los musulmanes británicos moderados como su exogrupo. El endogrupo de Al Qaeda no tenía una actitud neutral hacia el exogrupo moderado, sino que los acusaba de ser moderados y los denigraba llamándolos anormales y amenazaba con agredirlos.¹³



Amenaza a la identidad social

Los endogrupos y los exogrupos facilitan el camino para la *amenaza a la identidad social*, que es similar a la amenaza del estereotipo (vea el capítulo 6). En la amenaza a la identidad social los individuos creen que serán evaluados personalmente de manera negativa debido a que los asocian con un grupo devaluado, por lo que pueden perder la confianza y disminuir la eficacia de su desempeño. Por ejemplo, un estudio encontró que cuando sujetos de niveles socioeconómicos alto y bajo resolvieron una prueba de matemáticas con mucha presión, los de nivel socioeconómico bajo que sintieron que su identidad social estaba amenazada mostraron el mismo grado de confianza que los de nivel socioeconómico alto, únicamente cuando recibieron elogios premeditados por sus habilidades.¹⁴

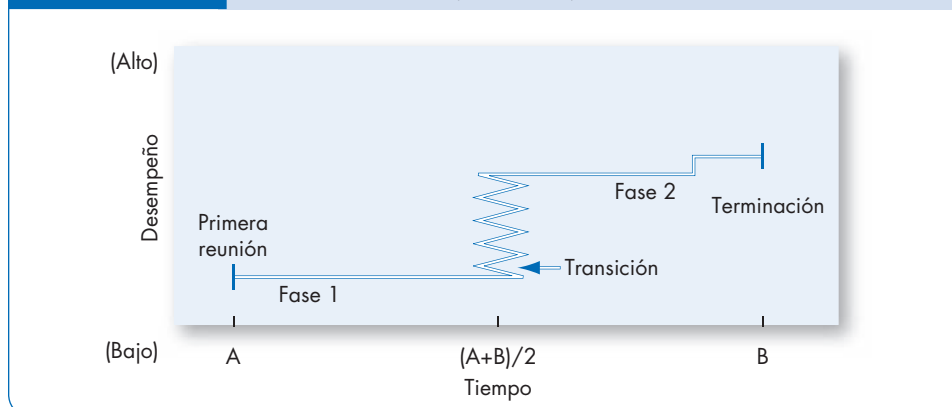
Etapas del desarrollo de un grupo

9-2 Describir el modelo del equilibrio puntuado del desarrollo de grupos.

Los grupos temporales con fechas de terminación tienen su propia y única secuencia de acciones (o inacciones): **1.** en la primera reunión se establece la dirección del grupo, **2.** la primera fase de actividad del grupo se caracteriza por la inercia y, por lo tanto, el progreso es más lento, **3.** ocurre una transición exactamente cuando el grupo ha utilizado la mitad de su tiempo asignado, **4.** esta transición da comienzo a cambios importantes, **5.** a la transición sigue una segunda fase de inercia, y **6.** la última reunión

Figura 9-1

El modelo del equilibrio puntuado



modelo del equilibrio puntuado Fases que atraviesan los grupos temporales, y que implican una transición entre la inercia y la actividad.

del grupo se caracteriza por una actividad sumamente acelerada.¹⁵ En la figura 9-1 se observa este patrón, denominado **modelo del equilibrio puntuado**.

Ahora se analizará cada etapa del modelo. La primera reunión establece la dirección y el objetivo general del grupo. Luego, en ocasiones durante los primeros segundos en la vida del grupo, surge un marco de referencia de patrones de conducta y suposiciones con los cuales el grupo llevará a cabo a su proyecto. Una vez establecida, la dirección del grupo se consolida y es poco probable que se reexamine durante la primera mitad de su existencia. Se trata de un periodo de inercia, es decir, el grupo tiende a quedar inmóvilizado o bloqueado en un curso de acción fijo, aun cuando obtenga nuevos conocimientos que desafíen los patrones y las suposiciones iniciales.

Uno de los descubrimientos más interesantes de las investigaciones fue que cada grupo experimentaba su transición en el momento preciso entre su primera reunión y la fecha oficial de terminación —sin importar si los miembros dedicaban una hora o seis meses a su proyecto. El punto medio parece funcionar como una alarma, al aumentar la consciencia de los miembros acerca de que su tiempo es limitado y necesitan apurarse. Esta transición concluye la fase 1 y se caracteriza por el estallido concentrado de cambios, la eliminación de patrones antiguos y la adopción de enfoques nuevos. La transición establece una dirección revisada para la fase 2, que es un nuevo periodo de equilibrio o inercia, donde el grupo ejecuta los planes que creó durante el periodo de transición.

La última reunión del grupo se caracteriza por una racha final de actividad para concluir el trabajo. En resumen, el modelo del equilibrio puntuado describe a los grupos como entidades que tienen periodos largos de inercia separados por cambios revolucionarios breves, que básicamente son causados por la consciencia que tienen sus miembros acerca del tiempo y de las fechas de terminación. Aunque éste no es el único modelo de las fases de los grupos, se trata de la teoría dominante, que tiene un gran apoyo. Sin embargo, hay que tener presente que este modelo no se aplica a todos los grupos, sino que se ajusta a los grupos de tarea temporales que laboran con una fecha límite.¹⁶

Primera propiedad de los grupos: Roles

9-3 Explicar cómo cambian los requerimientos de los roles en situaciones distintas.

Los grupos de trabajo dan forma al comportamiento de sus miembros y, también, ayudan a explicar la conducta de los individuos, así como el desempeño del grupo mismo. Algunas propiedades que definen a los grupos son los *roles*, las *normas*, el *estatus*, el *tamaño*, la *cohesión* y la *diversidad*. En las siguientes secciones se analizará cada propiedad, empezando por la primera, los roles.

Shakespeare declaró una vez que “todo el mundo es un escenario, y todos los hombres y las mujeres son simplemente actores”. Si se utiliza la misma metáfora, todos los

rol Conjunto de patrones de conducta esperados y atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en la unidad social.

miembros de un grupo son actores y cada uno interpreta un **rol**, es decir, un conjunto de patrones de conducta esperados, atribuidos a alguien que ocupa cierta posición en una unidad social. Los seres humanos deben interpretar varios roles diferentes, tanto en el trabajo como fuera de él. Como veremos, una de las tareas para entender el comportamiento es determinar el rol que la persona interpreta en cierto momento.

Bill es gerente de planta en EMM Industries, un importante fabricante de equipo eléctrico con sede en Phoenix. En su trabajo desempeña varios roles: empleado, miembro de los cuadros medios e ingeniero eléctrico. Fuera del trabajo, Bill tiene aún más roles: esposo, padre, católico, jugador de tenis, miembro del Thunderbird Country Club y presidente de la asociación de colonos. Muchos de esos roles son compatibles, en tanto que otros generan conflictos. Por ejemplo, ¿cómo influyen sus ideas religiosas con sus decisiones gerenciales en cuanto a despedir trabajadores, inflar las cuentas de gastos y entregar información exacta a las agencias gubernamentales? Hace poco tiempo, Bill recibió una oferta de ascenso que exige que se mude de vivienda, pero su familia quiere seguir en Phoenix. ¿Pueden reconciliarse las demandas de los roles en su trabajo con las demandas de sus roles como esposo y padre?

Los distintos grupos imponen diferentes requerimientos a los roles que desempeñan los individuos. Igual que Bill, todos tenemos que desempeñar varios roles y nuestro comportamiento varía en cada uno. Sin embargo, ¿cómo sabemos cuáles son los requerimientos de cada rol? Nuestras percepciones del rol determinan las ideas que tenemos de los comportamientos que son adecuados, y también aprendemos de las expectativas de nuestros grupos.

Percepción del rol

Nuestro punto de vista de cómo se supone que debemos actuar en una situación determinada es lo que se conoce como **percepción del rol**. Aprendemos a percibir los roles de cierta forma a partir de los estímulos que nos rodean, como amigos, libros, películas y televisión. Por ejemplo, nos formamos una impresión de los políticos cuando vemos la serie *House of Cards*. Los programas de aprendizaje en muchos oficios permiten que los principiantes observen a un experto y así aprendan a actuar como deberían hacerlo.

percepción del rol Punto de vista de un individuo respecto de la manera como debe actuar en cierta situación.

expectativas del rol Lo que otros piensan acerca de cómo debería actuar un individuo en una situación determinada.

Expectativas del rol

Se define como **expectativas del rol** a la forma como los demás creen que alguien debería actuar en una situación determinada. Se considera que el rol de un juez federal de Estados Unidos posee decoro y dignidad, en tanto un entrenador de fútbol es visto como alguien agresivo, dinámico e inspirador para sus jugadores.

En el centro de trabajo, las expectativas del rol se determinan mediante la perspectiva del **contrato psicológico**, que es un acuerdo tácito entre los trabajadores y el empleador, donde se establecen expectativas mutuas.¹⁷ Se espera que la gerencia trate a los emplea-

contrato psicológico Acuerdo no escrito que establece lo que la gerencia espera del trabajador y a la inversa.

Les Hatton, gerente de una tienda de Recreational Equipment, Inc., ubicada en Manhattan, anima a los empleados antes de la gran apertura de la tienda. Parte del contrato psicológico entre REI y sus trabajadores incluye la expectativa de que los vendedores mostrarán entusiasmo y generarán animación al dar la bienvenida y atender a los clientes.

Fuente: Matt Payton/AP Images



dos en forma justa, les proporcione condiciones laborales aceptables, comunique con claridad lo que constituye una jornada de trabajo justo y les brinde retroalimentación acerca de su desempeño. A su vez, se espera que los empleados respondan demostrando una buena actitud, que sigan las instrucciones y que sean leales a la organización.

¿Qué ocurre si la gerencia no cumple con su parte del trato? Entonces se pueden esperar repercusiones negativas en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. Un estudio con gerentes de restaurantes reveló que las transgresiones al contrato psicológico se relacionaban con mayores intenciones de renunciar al trabajo; mientras que otra investigación realizada en diversas industrias encontró que se relacionaban con menores niveles de productividad, niveles de hurtos más altos y mayor aislamiento laboral.¹⁸

Hay evidencias de que la percepción de los contratos psicológicos varía en las diferentes culturas. Por ejemplo, en Francia, donde las personas son individualistas y el poder es más asimétrico, se considera que los contratos atienden intereses propios, aunque favorecen a la parte más poderosa. En Canadá, una cultura individualista pero con un poder más simétrico, se percibe que los contratos atienden intereses propios, aunque con un equilibrio recíproco. En China, donde la población es colectivista y el poder es más asimétrico, se considera que los contratos rebasan el contexto laboral e involucran la vida personal de los trabajadores. Y en Noruega, una sociedad colectivista pero con un poder más simétrico, los contratos se basan más en las relaciones y en la confianza.¹⁹



conflicto de roles Situación en la cual un individuo es confrontado por expectativas divergentes en su rol.

conflicto entre roles Situación donde las expectativas de los diferentes grupos de un individuo son opuestas.

Conflicto de roles

Cuando cumplir con los requisitos de un rol dificulta el cumplimiento de los requisitos de otro, el resultado es el **conflicto de roles**.²⁰ En una situación extrema, dos o más expectativas de roles son mutuamente contradictorias. Por ejemplo, si un gerente debe evaluar el desempeño de un subalterno que está bajo su tutoría, podría surgir un conflicto entre sus roles como evaluador y como tutor. De manera similar, se experimenta un **conflicto entre roles**²¹ cuando las expectativas de los diferentes grupos de un individuo son opuestas. Un ejemplo es el conflicto entre la vida laboral y la vida familiar, el cual experimenta Bill cuando lo que se espera de él como esposo y padre difiere de lo que se espera de él como ejecutivo de EMM Industries. Su esposa e hijos desean permanecer en Phoenix, en tanto que EMM espera que sus empleados sean responsables de las necesidades y los requerimientos de la compañía. Aunque Bill podría tener intereses financieros y laborales para aceptar la reubicación, el conflicto surge al tener que elegir entre las expectativas de los roles de su familia y los de su profesión. De hecho, un gran número de investigaciones demuestran que el conflicto entre los roles laboral y familiar constituye una de las fuentes más importantes de estrés en la mayoría de los individuos.²²

Dentro de las organizaciones, la mayoría de los empleados se desarrollan al mismo tiempo en ocupaciones, grupos de trabajo, divisiones y grupos demográficos, y esas identidades diferentes entrarían en conflicto cuando las expectativas de una chocan contra las expectativas de otra.²³ Durante las fusiones y las adquisiciones, los trabajadores suelen sentirse divididos entre su identidad como miembros de la organización original y la identidad de su nueva compañía.²⁴ También se ha visto que las organizaciones que están estructuradas alrededor de operaciones multinacionales conducen a una doble identificación, donde los empleados deben distinguir entre la división local y la organización a nivel internacional.²⁵

Juego de roles y asimilación

El grado en que los individuos cumplen con las percepciones y las expectativas de su rol es sorprendente —aun cuando en un inicio no estén de acuerdo con él. Hace muchos años, el psicólogo Philip Zimbardo y sus colaboradores llevaron a cabo uno de los experimentos más esclarecedores sobre los roles y la identidad.²⁶ Crearon una “prisión” en los sótanos del edificio de psicología de la Stanford University; contrataron a dos docenas de estudiantes con estabilidad emocional, salud física y respetuosos de la ley, quienes habían obtenido una calificación “promedio normal” en pruebas de personalidad. A los estudiantes se les asignó al azar el rol de “guardia” o de “prisionero”, y se establecieron algunas reglas básicas.

A los “prisioneros” les tomó poco tiempo acatar la jerarquía de autoridad de los “guardias” y a éstos ajustarse a sus nuevos roles de autoridad. En congruencia con la teoría de la identidad social, los guardias empezaron a considerar a los prisioneros como un grupo externo negativo y desarrollaron estereotipos sobre la personalidad “típica” de un prisionero. Después de que los guardias reprimieron un intento de motín el segundo día, los prisioneros se volvieron cada vez más pasivos. Cualquier cosa que los guardias “ordenaran”, los prisioneros la obedecían. En realidad éstos comenzaron a pensar y actuar como si fueran inferiores e impotentes, y cada guardia, en cierto momento de la simulación, adoptó una conducta abusiva y autoritaria. Uno de ellos dijo lo siguiente: “Estaba sorprendido de mí mismo [...] Los obligué a que se insultaran unos a otros y a que limpiaran los baños con las manos descubiertas. Prácticamente consideraba a los prisioneros como ganado y pensaba: ‘Tengo que vigilarlos por si intentan algo’”. De manera sorprendente, durante todo el experimento, incluso después de varios días de abuso, ninguno de los prisioneros dijo: “Detengan esto. Soy un estudiante igual que tú. Tan sólo se trata de un experimento”. Los investigadores tuvieron que detener el experimento después de seis días, debido a las reacciones patológicas de los participantes.

¿Qué se puede concluir a partir de este estudio? Igual que todos nosotros, quienes participaron en el experimento habían aprendido conceptos estereotipados sobre los roles de los guardias y los prisioneros en los medios de comunicación masiva, así como por sus propias experiencias en relaciones de poder e impotencia vividas en el hogar (padre-hijo), la escuela (profesor-estudiante) y otros contextos. Tales antecedentes les permitieron adoptar con facilidad y rapidez roles que diferían mucho de su personalidad y, sin antecedentes de patología o capacitación en los roles que estaban interpretando, adoptaron formas extremas de conducta consistentes con dichos roles.

¿Mito o ciencia?

Los chismes y la exclusión son dañinos para los grupos

Esto no es necesariamente verdadero, aunque va en contra de las expectativas. Por lo tanto, exploremos las condiciones.

¿Qué son los chismes? La mayoría diría que los chismes implican hablar acerca de los demás, difundir rumores y especular acerca del comportamiento de otras personas; los chismes afectan la reputación de los individuos. También es probable que digan que los chismes son malignos, pero según los investigadores, también pueden tener funciones sociales positivas. Los chismes prosociales pueden exhibir comportamientos que explotan a otras personas, y esto puede conducir a cambios positivos. Por ejemplo, si Julie le dice a Chris que Alex está acosando a Summer, entonces Chris se enteró del mal comportamiento de Alex mediante los chismes. Chris podría negarse a participar con Alex en un proyecto de trabajo, limitando así las oportunidades de este último en la organización y evitando que acose a más personas. Otra alternativa es que, mientras el chisme se difunde, Alex podría sentirse expuesto por su comportamiento

y cumplir con las expectativas del grupo en contra de la conducta de acoso. De hecho, según las investigaciones, es probable que Alex coopere con el grupo en respuesta a los chismes, y que quienes se enteren del chisme y lo difundan también cooperen al evitar seguir sus impulsos de tener un mal comportamiento.

¿Podrían excluir a Alex? Existen dos tipos de exclusión en el centro de trabajo: sacar a alguien de un grupo y aislar por completo al individuo. Ambas conducen a lo mismo: la persona deja de formar parte del grupo. Sin embargo, mientras que es probable que el simple hecho de sacar a alguien de un grupo no envíe un mensaje de exclusión, el aislamiento total sí lo hace, ya que es un castigo más severo que los chismes y es más directo. Los estudios indican que los individuos aislados totalmente cooperan en mayor grado cuando están alrededor del grupo, con la finalidad de mostrar su disposición a obedecer, esperando que los inviten nuevamente al grupo.

¿Los chismes y el aislamiento total pueden conjuntarse? Según un estudio re-

ciente, la respuesta es afirmativa. Cuando a unos sujetos se les dio la oportunidad de hacer chismes acerca del trabajo de otro individuo, este último cooperó más que antes; cuando la oportunidad de difundir chismes se conjuntó con la posibilidad del aislamiento total, el sujeto cooperó mucho más.

De esta manera, los chismes y la exclusión pueden brindar beneficios a los grupos, al menos cuando los chismes se limitan a charlas sobre temas veraces relacionados con el trabajo, cuando aún existe la oportunidad de reincorporarse por completo al grupo y cuando las normas del grupo son positivas.

Fuentes: M. Cikara y J. J. Van Bavel, “The Neuroscience of Intergroup Relations: An Integrative Review”, *Perspectives on Psychological Science* 9, núm. 3 (2014): 245–74; M. Feinberg, R. Willer y M. Schultz, “Gossip and Ostracism Promote Cooperation in Groups”, *Psychological Science* 25, núm. 3 (2014): 656–64; e I. H. Smith, K. Aquino, S. Koleva y J. Graham, “The Moral Ties That Bind...Even to Out-Groups: The Interactive Effect of Moral Identity and the Binding Moral Foundations”, *Psychological Science* (2014): 1554–62.



La BBC creó un reality de seguimiento para la televisión²⁷ y sus resultados fueron muy diferentes de los del experimento de Stanford, en parte porque el programa utilizó una prisión simulada con un ambiente menos intenso. Los “guardias” exhibieron una conducta mucho más cuidadosa y su trato agresivo hacia los “prisioneros” fue más limitado. Con frecuencia expresaban su preocupación por la forma como se podrían percibir sus actos. En resumen, no asumieron sus roles de autoridad por completo, quizá debido a que sabían que su comportamiento estaba siendo observado por millones de televidentes. Los resultados sugieren que las situaciones con menor intensidad producen un comportamiento menos extremo y que los roles de abuso se pueden limitar cuando los individuos están conscientes de su conducta.

9-4 Demostrar cómo las normas influyen en el comportamiento de un individuo.

normas Estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo y que son compartidos por sus miembros.

Segunda propiedad de los grupos: Las normas

¿Se ha dado cuenta de que los jugadores de golf no hablan mientras sus rivales preparan el tiro? ¿Por qué? Esto se debe a las normas.

Todos los grupos establecen **normas**, que son los estándares aceptables de conducta que comparten sus miembros, y que determinan lo que deben y no deben hacer en ciertas circunstancias. No es suficiente que los líderes de los grupos compartan sus opiniones —incluso si los miembros adoptan las perspectivas de los líderes, ¡el efecto suele durar sólo tres días!²⁸ Cuando se establecen por acuerdo y son aceptadas por el grupo, las normas influyen en el comportamiento de sus miembros con un mínimo de controles externos. Los distintos grupos, comunidades y sociedades tienen normas diferentes, pero todos las tienen.²⁹ A continuación se analizarán los niveles de influencia que pueden ejercer las normas sobre las personas, empezando por las emociones.

Las normas y las emociones

¿Alguna vez ha notado la manera como las emociones de un miembro de su familia, especialmente cuando se trata de emociones intensas, pueden influir en las emociones de los demás miembros? La familia puede ser un grupo sumamente normativo, y lo mismo ocurre con un grupo de tarea cuyos miembros trabajan juntos diariamente, ya que la comunicación frecuente puede aumentar el poder de las normas. Un estudio reciente encontró que, en un grupo de tarea, las emociones de los individuos influían en las emociones del grupo y a la inversa. Quizá esto no sorprende a nadie, pero los investigadores también encontraron que las normas determinaban la *experiencia* de las emociones de los individuos y de los grupos; en otras palabras, las personas terminaban interpretando de la misma manera las emociones que compartían.³⁰ Como se describió en los capítulos 5 y 6, nuestras emociones y estados de ánimo pueden conformar nuestros puntos de vista, de manera que el efecto normativo de los grupos suele influir de manera poderosa en las actitudes y los resultados de los grupos.

Las normas y la conformidad

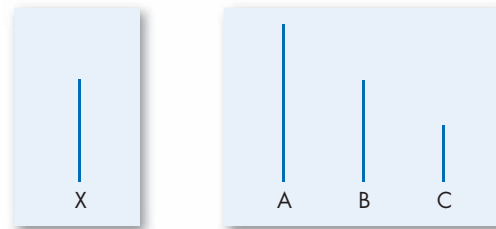
Como miembro de un grupo, desea ser aceptado por sus miembros, y eso lo hace susceptible a acatar las normas grupales. Una gran cantidad de evidencias sugieren que los grupos ejercen presiones intensas sobre sus miembros, con el propósito de que cambien sus actitudes y comportamientos para conformarse con el estándar grupal.³¹ El efecto que pueden tener las presiones del grupo para **conformarse** en el juicio de alguno de sus miembros fue demostrado en los estudios clásicos de Solomon Asch y sus colaboradores.³² Este investigador formó grupos de siete u ocho personas, a quienes se les pidió que compararan dos tarjetas. En una de las tarjetas había una línea, y la otra tenía tres líneas de diferente longitud; una de las líneas era idéntica a la que aparecía en la primera tarjeta, como se ilustra en la figura 9-2. La diferencia en la longitud de las líneas era muy notoria; de hecho, en condiciones ordinarias, los sujetos cometían errores menos de uno por ciento de las veces, al decir en voz alta cuál de las tres líneas coincidía con la de la otra tarjeta.

El experimento comenzó con varios conjuntos de ejercicios y todos dieron las respuestas correctas. Pero en el tercer conjunto, el primer sujeto, que formaba parte del equipo de investigación, dio una respuesta evidentemente errónea —por ejemplo,

conformidad Ajuste del propio comportamiento para acatar las normas del grupo.

Figura 9-2

Ejemplos de las tarjetas utilizadas en el estudio de Asch



decir “C” (figura 9-2). El siguiente sujeto, también cómplice de los investigadores, dio la misma respuesta errónea y lo mismo hicieron los demás. Ahora el sujeto (que desconocía que los demás eran cómplices de los investigadores) se enfrentaba al siguiente dilema: declarar públicamente una percepción que difiere de la posición ya anunciada por los demás integrantes del grupo, o bien, dar una respuesta incorrecta para coincidir con los demás.

Los resultados de muchos experimentos y ensayos demostraron que 75 por ciento de los sujetos dieron al menos una respuesta de conformidad —es decir, que sabían que era errónea pero era consistente con las respuestas de los otros miembros del grupo— y el individuo promedio dio respuestas incorrectas 37 por ciento de las veces. Esto sugiere que las normas del grupo presionan para conformarse. Otra investigación reciente sobre la toma de decisiones moral revelaron un efecto mayor de la conformidad cuando

Dilema ético

Uso de la presión de los pares como táctica de influencia

Todos hemos experimentado presión de nuestros pares y, en ocasiones, es difícil comportarse de manera diferente de los amigos y los colegas de trabajo. Dado que cada vez más proyectos de trabajo en las organizaciones se realizan en grupos y equipos, las posibilidades y las dificultades de este tipo de presiones se han convertido en un problema ético con mayor importancia para los gerentes.

La presión de los pares es una fuerza positiva en ciertos casos. En los grupos donde un buen desempeño y el esfuerzo son la norma, la presión de los compañeros de trabajo, ya sea de manera directa o indirecta, puede favorecer un alto rendimiento en quienes no cumplen con las expectativas. El grupo que tiene la norma de un comportamiento ético también puede utilizar la presión de los pares para disminuir lo más posible las conductas negativas. De esta manera, la presión de los pares sirve para fomentar todo tipo de buenas conductas, desde donar recursos para obras de caridad, hasta la participación

voluntaria en el comedor local que sirve alimentos a indigentes.

Sin embargo, la presión de los pares también puede ser destructiva, cuando provoca un sentimiento de exclusión en los miembros que no cumplen con las normas del grupo, y dañaría y causaría un gran nivel de estrés en quienes no están al mismo nivel que el resto del grupo. La presión de los pares en sí misma puede convertirse en una práctica poco ética que influye de manera indebida en la conducta y los pensamientos de los trabajadores. Además, así como algunos grupos presionan a sus miembros para que exhiban un buen comportamiento, también pueden llevarlos a mostrar una mala conducta.

¿Se debe utilizar la presión de los pares en un grupo? Como líder, tal vez necesite hacerlo. Una encuesta reveló que sólo 6 por ciento de los líderes reportados eran capaces de influir por sí mismos con éxito en sus subalternos. La presión de los pares conduce a un grupo al consenso, y los niveles de presión de los pares predicen el

nivel de control que el líder ejercerá en el grupo. Si usted utiliza la presión de los pares para animar a los individuos a que trabajen hacia las metas del equipo y a que muestren un comportamiento consistente con los valores organizacionales, entonces dicha presión puede fomentar un desempeño ético. Sin embargo, su comportamiento debería enfatizar la aceptación y la recompensa de las conductas positivas, y evitar el rechazo y la exclusión como medios para lograr que todos los miembros del grupo se comporten de manera consistente.

Fuentes: E. Estrada y E. Vargas-Estrada, “How Peer Pressure Shapes Consensus, Leadership, and Innovations in Social Groups”, *Scientific Reports* 3 (2013), artículo número 2905; A. Verghese, “The Healing Power of Peer Pressure”, *Newsweek*, 14 de marzo de 2011, www.newsweek.com; J. Meer, “Brother, Can You Spare a Dime? Peer Pressure in Charitable Solicitation”, *Journal of Public Economics* 95, núm. 7–8 (2011): 926–41; y L. Potter, “Lack Influence at Work? Why Most Leaders Struggle to Lead Positive Change”, *Yahoo*, 14 de mayo de 2013, <http://finance.yahoo.com/news/lack-influence-why-most-leaders-121500672.html>.

los individuos consideraron que las ideas discordantes no sólo eran incorrectas sino también inadmisibles.³³ ¿Significa eso que somos simples robots? Ciertamente no. El lado opuesto de 37 por ciento de respuestas de conformidad es 63 por ciento de respuestas independientes, y 95 por ciento dio la respuesta correcta (de no conformidad) al menos una vez. Por consiguiente, los individuos sienten presión para mostrar conformidad, pero esto no predice de manera perfecta lo que harán. Asimismo, a la gente no le gusta sentirse presionada. Asch escribió lo siguiente: “Quienes participaron en este difícil experimento coincidieron, casi sin excepción, en que la independencia era preferible a la conformidad”.³⁴

¿Los individuos se conforman por las presiones de todos los grupos a los que pertenecen? Evidentemente no, ya que las personas pertenecen a muchos grupos y sus normas varían y, en ocasiones, incluso son contradictorias. La gente se conforma con sus **grupos de referencia**, en los cuales una persona conoce a los otros miembros, siente que ellos son importantes, y se reconoce como miembro o le gustaría serlo. Entonces, no todos los grupos imponen a sus miembros las mismas presiones para conformarse.

grupos de referencia Grupos importantes a los cuales los individuos pertenecen o esperan pertenecer, y cuyas normas es probable que obedezcan.

Las normas y el comportamiento

Las normas pueden cubrir cualquier aspecto del comportamiento grupal.³⁵ Como se mencionó antes, las normas en el centro de trabajo influyen de manera significativa la conducta del personal. Esto quizá parecería lógico, pero no fue sino hasta que se llevaron a cabo los estudios Hawthorne entre 1924 y 1932, en la empresa Hawthorne Works de la Western Electric Company de Chicago, que se logró entender cabalmente la influencia de las normas sobre el comportamiento de los trabajadores.³⁶

En los estudios, los investigadores primero examinaron la relación entre el ambiente físico y la productividad. Conforme incrementaron el nivel de luz en el grupo experimental de trabajadores, hubo un aumento en la producción de esa unidad y del grupo de control. Sin embargo, conforme redujeron el nivel de luz la productividad continuó aumentando. De hecho, en el grupo experimental la productividad tan solo disminuyó cuando la intensidad de la luz se redujo hasta simular la luz reflejada por la luna.

A partir de los estudios realizados con empleados de la empresa Hawthorne Works de la Western Electric Company de Chicago, los investigadores obtuvieron información valiosa sobre la manera como las normas grupales afectan el comportamiento individual. También observaron que el dinero no era un factor tan importante en la producción como los estándares, los sentimientos y la seguridad que ofrece el grupo.

Fuente: Hawthorne Museum of Morton College



Esto provocó que los investigadores consideraran que, en lugar del entorno, es la dinámica del grupo lo que influye en el comportamiento de sus miembros.

Después, los investigadores aislaron a un pequeño grupo de mujeres que se dedicaban a armar teléfonos, para observar su conducta con mayor detalle. Durante los siguientes años, la producción de este pequeño grupo aumentó de manera constante, y el número de inasistencias por motivos personales y por enfermedad fue de aproximadamente una tercera parte de las registradas por las mujeres en el departamento de producción regular. Se hizo evidente que el desempeño de este grupo se veía muy influido por su estatus de ser un grupo “especial”. Estas mujeres pensaban que pertenecían a un grupo de élite y que la gerencia se preocupaba por sus intereses al hacerlas partícipes del experimento. En esencia, los trabajadores en ambos experimentos, el de iluminación y el de ensamble, en realidad reaccionaron ante la mayor atención que recibían.

Después se incluyó un plan de incentivos salariales en la sala de observación del taller de cableado. El descubrimiento más importante del estudio fue que los trabajadores no maximizaban individualmente su producción, sino que su desempeño estaba controlado por cierta norma del grupo. Los miembros tenían miedo de que si incrementaban en forma significativa lo que producían, se recortaría la tasa unitaria de incentivos, aumentaría la producción diaria esperada, y habría despidos o reprimendas para los trabajadores menos productivos. Por lo tanto, el grupo estableció su idea de lo que era una producción justa: ni demasiado ni muy poco. Los miembros se ayudaban entre sí para asegurarse de que sus reportes estuvieran casi nivelados y las normas que el grupo estableció incluían varias cuestiones que no se deberían hacer. *No* aumentar el índice al entregar demasiado trabajo. *No* ser un estafador haciendo muy poco trabajo. *No* delatar a los colegas. El grupo hacía cumplir estas normas utilizando sarcasmos, motes, el ridículo e incluso golpes físicos en el antebrazo de los miembros que transgredían las normas grupales. Por consiguiente, el grupo operaba muy por debajo de su capacidad, utilizando normas estrictamente establecidas y que se hacían cumplir con firmeza.

Las normas positivas y los resultados grupales

Una meta de cualquier organización con iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC) es que sus valores se conviertan en la norma para sus empleados. Después de todo, si las normas positivas se ajustan al pensamiento de los trabajadores, entonces esas normas se volverán más firmes y la probabilidad de que tengan una influencia positiva aumentará de manera exponencial. Se podrían esperar los mismos resultados de las normas políticamente correctas (PC). ¿Pero cuál es el efecto de normas positivas firmes en los resultados de un grupo? La idea más popular es que, para aumentar la creatividad en los grupos, por ejemplo, las normas deberían relajarse. Sin embargo, una investigación sobre grupos con diversidad de género indica que normas PC firmes aumentan la creatividad grupal. ¿Por qué? Las expectativas claras acerca de las interacciones entre hombres y mujeres reducen la incertidumbre en las expectativas grupales,³⁷ lo cual permite que los miembros expresen con mayor facilidad sus ideas creativas sin ir en contra de las normas del estereotipo.

Es posible que las normas positivas del grupo produzcan resultados positivos, pero únicamente si existen otros factores. En un estudio reciente, por ejemplo, un elevado nivel de extroversión grupal predijo con mayor certeza los comportamientos de ayuda, cuando existían normas de cooperación positivas.³⁸ Sin embargo, aun cuando las normas pueden ser muy poderosas, no todos tienen la misma susceptibilidad ante las normas del grupo positivas; las características de personalidad de cada individuo también influyen, así como el nivel de identidad social que tiene el individuo dentro del grupo. Además, un estudio reciente realizado en Alemania indicó que, cuanto más satisfechas se sintieran las personas con sus grupos, mayor era su obediencia a las normas grupales.³⁹



Las normas negativas y los resultados grupales

LeBron se siente frustrado debido a que un colega de trabajo constantemente difunde rumores maliciosos e infundados sobre él. Lindsay está cansada de que un miembro de su equipo de trabajo, cuando se enfrenta a un problema, manifieste su frustración con gritos e insolencias contra ella y otros miembros del equipo. Y Mi-Cha renunció hace poco a su trabajo como higienista dental, debido a que con frecuencia su empleador la acosaba sexualmente.

comportamiento desviado en el trabajo

Conducta voluntaria que contraviene las normas organizacionales importantes y, al exhibirla, amenaza el bienestar de la organización o de sus miembros. También se le llama conducta antisocial o falta de ciudadanía laboral.

¿Qué tienen en común los tres episodios? Representan a empleados expuestos a actos de comportamiento desviado en el lugar de trabajo.⁴⁰ Como se describió en el capítulo 3, la conducta laboral contraproducente (CLC) o **comportamiento desviado en el trabajo** (también llamada *conducta antisocial* o *falta de ciudadanía laboral*) es una conducta voluntaria que transgrede normas organizacionales significativas y, al hacerlo, amenaza el bienestar de la organización o de sus miembros. En la figura 9-3 se observa una tipología de comportamientos desviados en el lugar de trabajo, con ejemplos de cada uno.

Pocas organizaciones admitirán que generan o permiten condiciones que estimulan y mantienen conductas desviadas. Pero existen. Por un lado, como se analizó antes, un grupo de trabajo puede tener atributos tanto positivos como negativos. Si los atributos son negativos, como sucede cuando hay niveles altos de psicopatía y agresión, destacan las características de engaño, falta de moralidad e intenciones de dañar a otros.⁴¹ En segundo lugar, en años recientes los trabajadores informan de un aumento de la descortesía y el desprecio de los jefes y los colegas hacia los demás. La falta de civilidad en el centro de trabajo, al igual que muchas otras conductas desviadas, tiene muchas repercusiones negativas para las víctimas.⁴² Casi la mitad de los empleados que han sufrido ese acoso informan que los ha llevado a considerar cambiar de trabajo, y 12 por ciento realmente renuncia por ello.⁴³ Un estudio de casi 1,500 individuos reveló que, además de aumentar las intenciones de rotación, el acoso laboral incrementó los informes de estrés psicológico y de enfermedades físicas.⁴⁴ En tercer lugar, los estudios sugieren que la falta de sueño, que a menudo es causada por demandas laborales excesivas que reducen la capacidad de las personas para regular sus emociones y su comportamiento, puede provocar conductas desviadas. A medida que las organizaciones tratan de lograr más con menos, obligando a que sus empleados trabajen horas extra, es probable que fomenten de manera indirecta las conductas desviadas.⁴⁵

Como las normas en general, las acciones antisociales de los empleados individuales están determinadas por el contexto del grupo donde trabajan. Las evidencias demuestran que el comportamiento desviado en el lugar de trabajo tiene mayores probabilidades de difundirse si es apoyado por las normas grupales.⁴⁶ Por ejemplo, los empleados que dentro o fuera de la organización socializan con quienes se ausentan con frecuencia del trabajo son más proclives a ausentarse también.⁴⁷ Por consiguiente, cuando surgen normas desviadas en el trabajo, es muy probable que se vean afectadas negativamente la cooperación, el compromiso y la motivación de los empleados.



Fuente: S. H. Appelbaum, G. D. Iaconi y A. Matousek, "Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions", *Corporate Governance* 7, núm. 5 (2007): 586-98; y R. W. Griffin y A. O'Leary-Kelly, *The Dark Side of Organizational Behavior* (Nueva York: Wiley, 2004).

¿Qué consecuencias tiene el comportamiento desviado en el centro de trabajo para los grupos? Algunas investigaciones sugieren que en un grupo con altos niveles de conductas disfuncionales, ocurre una reacción en cadena.⁴⁸ El proceso inicia con comportamientos negativos como evadir las responsabilidades, menospreciar a los compañeros de trabajo o mostrarse poco cooperativo en general. Como resultado de tales conductas, el equipo en conjunto empieza a tener estados de ánimo negativos, los cuales provocan luego una mala coordinación de los esfuerzos y un menor desempeño del grupo.

Las normas y la cultura



¿Los individuos de culturas colectivistas tienen normas diferentes que los individuos de culturas individualistas? Desde luego que sí. Sin embargo, ¿sabía usted que es posible cambiar la orientación, incluso después de años de vivir en una sociedad? En un experimento reciente, se utilizó un ejercicio de juego de roles organizacional con un grupo neutro de sujetos; el ejercicio destacaba normas colectivistas o normas individualistas. Luego, se les asignó a los sujetos la tarea que eligieran, o bien, una persona del endogrupo o del exogrupo les asignó la tarea. Se observó el mayor nivel de motivación cuando se les permitió a los sujetos individualistas elegir la tarea de su preferencia o cuando un individuo del endogrupo les asignó la tarea a los sujetos colectivistas.⁴⁹

Tercera propiedad de los grupos: el estatus; y cuarta propiedad de los grupos: el tamaño y la dinámica

9-5 Demostrar cómo el estatus y las diferencias de tamaño afectan el desempeño de un grupo.

Se analizó la manera como los roles que se adoptan y las normas que se internalizan tienden a dictar el comportamiento dentro de los grupos. Sin embargo, éstos no son los únicos dos factores que influyen en el lugar que ocupan los individuos en un grupo y en la forma en la que funciona el grupo. ¿Alguna vez ha notado que los grupos tienden a estratificarse en miembros con alto estatus y miembros con bajo estatus? En ocasiones el estatus de los miembros refleja su estatus fuera del entorno del grupo, aunque esto no siempre ocurre. Asimismo, es común que el estatus varíe entre grupos de tamaños diferentes. A continuación se examinará cómo estos factores afectan la eficacia de los grupos de trabajo.

Tercera propiedad de los grupos: El estatus

El **estatus** —es decir, una posición o un rango definido socialmente, que los demás dan a los grupos o a sus miembros— existe en cualquier sociedad. Incluso en el grupo más pequeño con el paso del tiempo se desarrollan diferencias de estatus entre sus miembros. El estatus es un motivador significativo y tiene consecuencias conductuales importantes, cuando los individuos perciben una disparidad entre lo que consideran su estatus y lo que los demás perciben.

¿Qué determina el estatus? De acuerdo con la **teoría de las características del estatus**, éste se deriva de tres fuentes:⁵⁰

1. **El poder que un individuo ejerce sobre los demás.** Debido a que es muy probable que controlen los recursos del grupo, quienes controlan los resultados tienden a ser percibidos con un estatus elevado.
2. **La capacidad de una persona para contribuir al logro de las metas del grupo.** La gente cuyas contribuciones son fundamentales para el éxito del grupo también suele poseer un estatus alto.
3. **Características personales del individuo.** Alguien con características individuales que el grupo considera positivas (buena apariencia, inteligencia, dinero o una personalidad amigable) suele tener un estatus más alto que alguien con menores atributos valorados.

El estatus y las normas El estatus tiene ciertos efectos interesantes sobre el poder de las normas y las presiones para la conformidad. Los individuos de estatus alto son más proclives a desviarse de las normas cuando tienen una baja identificación (identidad

estatus Posición o rango definido socialmente, que los demás dan a los grupos o a sus miembros.

teoría de las características del estatus Perspectiva que señala que las diferencias en las características del estatus crean jerarquías dentro de los grupos.

Aaron Rodgers mantiene un estatus alto como mariscal de campo del equipo de fútbol americano Packers de Green Bay. Su estatus se deriva de su capacidad para contribuir al éxito de su equipo con juegos ganados. Los entrenadores y los compañeros de equipo de Rodgers valoran su carácter, sus habilidades de liderazgo, su pericia para elegir jugadas y su capacidad para lanzar pases de anotación en movimiento.

Fuente: Matt Ludtke/AP Images



social) con el grupo.⁵¹ También evaden la presión de los miembros de menor rango de otros grupos. Por ejemplo, los médicos se resisten activamente a obedecer las decisiones administrativas hechas por empleados de bajo nivel de las compañías de seguros.⁵² Los individuos con alto estatus también son más capaces de resistir las presiones para conformarse que sus colegas con menor estatus. Un individuo que es muy valorado por el grupo, pero que no necesita o no le interesan las recompensas sociales del grupo, es especialmente capaz de ignorar las normas de conformidad.⁵³ En general, incluir miembros de alto estatus en un grupo tiende a mejorar el desempeño, pero sólo hasta cierto punto, quizá debido a que esos individuos podrían introducir normas contraproducentes.⁵⁴

Estatus e interacción grupal Las personas que intentan conseguir un estatus más elevado en un grupo suelen convertirse en individuos más asertivos.⁵⁵ Hablan más a menudo, critican más, dan más órdenes e interrumpen con mayor frecuencia a los demás. Los miembros con menor estatus suelen participar de forma menos activa en las discusiones grupales: cuando tienen experiencia e ideas que podrían ayudar al grupo, el hecho de no utilizarlos socava su desempeño general. Pero eso no significa que sea mejor un grupo que solo tenga individuos de alto estatus. Agregar algunos individuos de alto estatus a un grupo de personas de estatus medio podría ser ventajoso, ya que el desempeño del grupo se ve perjudicado cuando conviven demasiadas personas con un estatus elevado.⁵⁶

Desigualdad en el estatus Es importante que los miembros del grupo crean que la jerarquía de estatus es equitativa. La percepción de desigualdad causa desequilibrio, y esto inspira diversas clases de comportamiento correctivo. Los grupos jerárquicos pueden causar resentimiento entre los individuos que se encuentran en el extremo inferior del continuo del estatus. Grandes diferencias en el estatus dentro de los grupos también se asocian con un menor desempeño individual, salud más precaria y mayores intenciones de los miembros con estatus más bajo de abandonar el grupo.⁵⁷

Por lo general, dentro de los grupos existe acuerdo sobre los criterios de estatus, de manera que suele haber una gran coincidencia en el estatus que se asigna en el grupo a los individuos. Los ejecutivos de negocios suelen utilizar su ingreso personal o la tasa de crecimiento de sus compañías para determinar su estatus. Los funcionarios gubernamentales usan el tamaño de sus presupuestos y los obreros recurren a su antigüedad en el puesto de trabajo. Los gerentes que ocupan puestos centrales de sus redes sociales suelen tener un estatus más alto a los ojos de sus subalternos, y esta posición se traduce en una mayor influencia real sobre el funcionamiento del grupo.⁵⁸

Comúnmente, los grupos establecen un orden de estatus informal con base en la jerarquía y en el dominio de los recursos necesarios.⁵⁹ Sin embargo, las personas podrían enfrentar conflictos cuando se mueven en grupos que tienen diferentes criterios de estatus, o cuando se unen a grupos cuyos miembros poseen orígenes heterogéneos. Las culturas también tienen criterios diferentes para conferir estatus a los individuos. Cuando los grupos son heterogéneos, las diferencias de estatus podrían iniciar un conflicto, mientras el grupo trata de reconciliar y armonizar las distintas jerarquías. Como veremos en el capítulo 10, esto se convierte en un problema cuando la gerencia crea equipos de personas con funciones diversas.

Estatus y estigmatización Aunque es evidente que su estatus influye en la manera como las personas lo perciben, el estatus de aquellos con quien usted se relaciona también afecta la manera en la que los demás lo ven. Los estudios han demostrado que los individuos que están estigmatizados pueden “contagiar” su estigma a los demás. Este efecto de “estigma por asociación” genera opiniones y evaluaciones negativas de la persona que se relaciona con el individuo estigmatizado, incluso si la asociación es breve o mera coincidencia. Desde luego, muchas de las bases de las diferencias culturales del estatus en primera instancia no tienen mérito alguno. Por ejemplo, a hombres que eran entrevistados para un puesto de trabajo se les consideró menos calificados, cuando estaban sentados junto a una mujer obesa en la sala de espera. En una investigación que estudió los efectos de la asociación con una persona con sobrepeso, se descubrió que incluso cuando se les dijo a los espectadores que el individuo y la persona con sobrepeso no estaban relacionados, el individuo resultó devaluado.⁶⁰

Estatus grupal En las primeras etapas de la vida, los seres humanos adquieren una mentalidad de “nosotros y ellos”.⁶¹ Los individuos asumen correctamente que si pertenecen a un grupo externo, éste tendrá un menor estatus ante los ojos de los miembros del endogrupo asociado. Culturalmente, en ocasiones los endogrupos representan las fuerzas dominantes en una sociedad y se les otorga un estatus elevado, lo cual puede originar discriminación en contra de sus exogrupos. Quizás en respuesta a esta discriminación, los grupos de bajo estatus son proclives a incrementar el favoritismo del endogrupo para competir por un estatus más alto.⁶² Entonces, cuando los grupos de estatus elevado perciben la discriminación de los grupos de bajo estatus, incrementan el sesgo en contra de los exogrupos.⁶³ En cada ciclo, los grupos se vuelven más polarizados.

Cuarta propiedad de los grupos: El tamaño y la dinámica

¿El tamaño de un grupo afecta su comportamiento general? La respuesta es afirmativa, pero el efecto depende de las variables que se consideren. Los grupos con una docena de miembros o más son buenos para hacer aportaciones variadas. Por lo tanto, si la meta consiste en encontrar información sobre hechos o generar ideas, los grupos grandes deberían ser más eficaces. Por otro lado, los grupos pequeños de más o menos siete miembros son mejores para hacer algo productivo.

Uno de los hallazgos más importantes relacionado con el tamaño del grupo es la **pereza social**, es decir, la tendencia de los individuos a esforzarse menos cuando trabajan en forma colectiva que cuando trabajan solos.⁶⁴ La pereza social contradice directamente la lógica de que la productividad del grupo en su conjunto debería al menos ser igual a la suma de la productividad de cada uno de los individuos que lo constituyen, sin importar el tamaño del grupo.

¿Cuál es la causa de la pereza social? Quizá se deba a la creencia de que el resto del grupo no trabaja lo que les corresponde. Si usted percibe a los demás como inep-

pereza social Tendencia mediante la cual los individuos hacen menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que cuando trabajan de forma individual.

tos u holgazanes, puede restablecer la equidad al reducir su esfuerzo. Sin embargo, el hecho de no contribuir quizá no sería suficiente para una persona etiquetada como “polizón”. Más bien, el grupo debe considerar que el perezoso social es un explotador (que se beneficia a expensas de los otros miembros del equipo).⁶⁵ Otra explicación de la pereza social es la dispersión de la responsabilidad: como los resultados del grupo no se atribuyen a una sola persona, se oculta la relación entre lo que aporta un individuo y la producción grupal. Entonces, los individuos podrían verse tentados a convertirse en polizones y avanzar sobre el esfuerzo del grupo.

Esto tiene implicaciones relevantes para el CO. Cuando los gerentes utilizan situaciones de esfuerzo colectivo, también deben ser capaces de identificar los esfuerzos individuales. Además, cuanto más tiempo exista un grupo, un desempeño más diverso provoca mayor pereza social, y esto disminuye la satisfacción y perjudica su rendimiento.⁶⁶

Parece que la pereza social tiene un sesgo occidental, ya que es consistente con las culturas individualistas, como Estados Unidos y Canadá, que están dominadas por el interés personal. En cambio, no es consistente con las sociedades colectivistas, donde los individuos están motivados por las metas grupales. Por ejemplo, en investigaciones que compararon a empleados estadounidenses con empleados de China e Israel (ambas sociedades colectivistas), los chinos y los israelíes no se mostraron proclives a la pereza social y, en realidad, se desempeñaron mejor en grupo que solos.

Los estudios indican que cuanto más firme sea la ética laboral de un individuo, será menos proclive a convertirse en un perezoso social.⁶⁷ Asimismo, cuanto mayor sea el nivel de meticulosidad y afabilidad en un grupo, mayores serán las probabilidades de que se mantenga un alto desempeño, sin importar si existe o no pereza social.⁶⁸ Hay varias formas de evitar la pereza social: **1.** establecer metas grupales para que el grupo tenga un propósito común hacia el cual dirigirse; **2.** incrementar la competencia intergrupal, lo cual también centra al grupo en el objetivo compartido; **3.** realizar evaluaciones entre los miembros; **4.** elegir miembros con una motivación elevada y que prefieran trabajar en grupos; y **5.** basar las recompensas grupales, en parte, en las contribuciones individuales de sus miembros.⁶⁹ Estudios recientes indican que la pereza social puede contrarrestarse al divulgar también las calificaciones del desempeño individual de cada miembro del equipo.⁷⁰ Aunque ninguna fórmula mágica evitaría la pereza social en todos los casos, estas medidas deberían ayudar a reducir su efecto.



Trabajadores jóvenes del sitio de compras en línea Tmall de Alibaba celebran que su grupo haya logrado incrementar el volumen de pedidos de ventas, durante el evento del “día de los solteros” que se celebra en China. Aunque la pereza social es consistente con las culturas individualistas, en las sociedades colectivistas, como China, los empleados se sienten motivados por las metas grupales y se desempeñan mejor trabajando en grupos que de manera individual.

Fuente: Han Chuanhao Xinhua News Agency/Newscom



9-6

Describir la manera como los aspectos de cohesión y diversidad se pueden integrar para la eficacia de los grupos.

cohesión Grado en que los miembros de un grupo se sienten atraídos entre sí y están motivados para permanecer en el grupo.

diversidad Grado en que los miembros de un grupo difieren o se asemejan entre sí.

Quinta propiedad de los grupos: la cohesión; y sexta propiedad de los grupos: la diversidad

Para que un grupo tenga un buen funcionamiento debe actuar de forma cohesiva como una unidad, pero no porque todos los miembros del grupo piensen y actúen de la misma manera. De cierta forma, las propiedades de cohesión y diversidad tienen que evaluarse desde el establecimiento tácito de los roles y las normas: ¿el grupo será incluyente para todos sus miembros, sin importar que tengan antecedentes diferentes? Primero se analizará la importancia de la cohesión grupal.

Quinta propiedad de los grupos: La cohesión

Los grupos difieren en cuanto a su **cohesión**, es decir, el grado en que sus miembros se sienten atraídos entre sí y están motivados para permanecer en el grupo. Algunos grupos de trabajo tienen cohesión porque sus miembros pasan mucho tiempo juntos, o bien, porque un grupo poco numeroso permite mucha interacción, o porque las amenazas externas acercan a sus miembros.

La cohesión afecta la productividad de los grupos. Los estudios demuestran en forma consistente que la relación entre la cohesión y la productividad depende de las normas grupales relacionadas con el desempeño.⁷¹ Si existen normas claras sobre la calidad, la producción y la cooperación con individuos externos, un grupo cohesivo será más productivo que un grupo con menos cohesión. Sin embargo, cuando hay un alto nivel de cohesión pero pocas normas de desempeño, la productividad será reducida. Si la cohesión es baja y existen normas claras de desempeño, la productividad aumenta, pero menos que en la situación en que existe tanto mucha cohesión como normas claras. Cuando hay poca cohesión y pocas normas para el desempeño, la productividad tenderá a caer en un rango de bajo a moderado. Estas conclusiones se resumen en la figura 9-4.

¿Qué puede hacerse para estimular la cohesión del grupo? **1.** Reducir el tamaño del grupo, **2.** fomentar el acuerdo con las metas del grupo, **3.** incrementar el tiempo que los miembros pasan juntos, **4.** aumentar el estatus del grupo y la dificultad percibida para pertenecer al mismo, **5.** estimular la competencia contra otros grupos, **6.** recompensar al grupo más que a cada miembro, y **7.** aislar físicamente al grupo.⁷²

Sexta propiedad de los grupos: La diversidad

La última propiedad de los grupos que aquí se considera es la **diversidad** en la membresía grupal, es decir, qué tanto se asemejan o difieren entre sí los integrantes del grupo. En general, los estudios han revelado tanto beneficios como desventajas en los grupos diversos.

Figura 9-4

Relación entre cohesión, normas de desempeño y productividad del grupo

		Cohesión	
		Muchas	Pocas
Normas de desempeño	Alta	Productividad alta	Productividad moderada
	Baja	Productividad baja	Productividad de moderada a baja

Al parecer, la diversidad aumenta el conflicto grupal, sobre todo en las primeras etapas de su formación, lo cual a menudo afecta negativamente el estado de ánimo de sus integrantes e incrementa el índice de deserción. Un estudio comparó grupos que eran culturalmente diversos y homogéneos (compuestos de individuos del mismo país). En un ejercicio de supervivencia en un lugar inhóspito, los grupos tuvieron un desempeño similar, pero los que eran diversos reportaron sentirse menos satisfechos, menos cohesivos y con más conflictos.⁷³ Otra investigación examinó el efecto que tenía el cargo en el desempeño de 67 grupos de investigación y desarrollo en ingeniería.⁷⁴ Cuando la mayoría de los integrantes tenían un cargo aproximadamente del mismo nivel, el desempeño fue elevado, pero cuanto mayor era la diferencia en el cargo, el desempeño se reducía. Se observó una variable importante: mayores niveles de diversidad en el cargo no se relacionaron con un menor desempeño en los grupos, cuando había prácticas eficaces de recursos humanos orientadas al trabajo en equipo. De manera más específica, los equipos donde los valores y las opiniones de los miembros difieren tienden a experimentar más conflictos, pero los líderes que pueden lograr que el grupo se concentre en la tarea y que fomentan el aprendizaje grupal son capaces de reducir esos conflictos, así como de estimular la discusión de los problemas en el grupo.⁷⁵ La diversidad de género también puede ser un desafío para un grupo, pero si se hace hincapié en la inclusión, disminuyen tanto los conflictos del grupo como la insatisfacción.⁷⁶

Tal vez supuso correctamente que el tipo de diversidad grupal es importante. La diversidad de nivel superficial (en características observables como origen nacional, raza y género) alerta a las personas de una posible diversidad de nivel profundo (en actitudes, valores y opiniones esenciales). Un investigador argumenta que “la mera presencia de la diversidad que se puede observar, como la raza o el género de una persona, en realidad indica a un equipo que es probable que existan diferencias de opinión”.⁷⁷ La diversidad de nivel superficial podría indicar de manera inconsciente a los miembros del equipo que deben tener una mentalidad más abierta.⁷⁸ Por ejemplo, dos estudios sobre grupos de alumnos de maestría en administración encontraron que la diversidad de nivel superficial condujo a una mayor apertura. Los efectos de la diversidad de nivel profundo se conocen menos. Una investigación realizada en Corea indicó que conjuntar individuos con una alta necesidad de poder con personas con una baja necesidad de poder suele reducir la competencia grupal poco productiva, mientras que unir individuos con una necesidad de logro similar tiende a mejorar el desempeño de la tarea.⁷⁹

Aun cuando las diferencias pueden generar conflictos, también podrían brindar la oportunidad de resolver problemas de formas únicas. Un estudio sobre el comportamiento de los jurados encontró que los jurados diversos son más propensos a deliberar durante más tiempo, a compartir más información y a cometer menos errores fácticos al analizar las evidencias. El impacto de la diversidad sobre los grupos es contradictorio. No es sencillo pertenecer a un grupo diverso en el corto plazo. No obstante, si los miembros pueden superar sus diferencias, con el tiempo la diversidad puede ayudarlos a ser más abiertos, más creativos y a desempeñarse mejor. Sin embargo, es posible que los efectos positivos no sean muy notorios. Como se concluyó en una revisión, “el caso de la diversidad en los negocios (en términos de resultados económicos demostrables) sigue siendo difícil de sustentar con base en la investigación existente”.⁸⁰ No obstante, otros investigadores argumentan que no debemos pasar por alto los efectos de la homogeneidad, ya que muchos de ellos pueden ser perjudiciales.⁸¹

Otro efecto colateral posible en los equipos diversos —especialmente en aquellos que son diversos en términos de características superficiales— es la **discrepancia**, o las divisiones percibidas que separan a los grupos en dos o más subgrupos, a partir de diferencias individuales como género, raza, edad, experiencia laboral y formación académica.

Por ejemplo, digamos que el grupo A está compuesto de tres hombres y de tres mujeres. Los tres hombres tienen aproximadamente la misma experiencia laboral y específicamente en marketing. Las tres mujeres tienen aproximadamente la misma



discrepancia Divisiones percibidas que separan a los grupos en dos o más subgrupos, a partir de diferencias individuales como género, raza, edad, experiencia laboral y formación académica.

experiencia en el área de finanzas. El grupo B incluye tres hombres y tres mujeres, pero todos difieren en términos de su experiencia y áreas de especialidad. Dos de los hombres son experimentados, mientras que uno es novato. Una de las mujeres ha trabajado en la compañía durante varios años, pero las otras dos ingresaron hace poco tiempo. Además, dos de los hombres y una de las mujeres en el grupo B tienen experiencia en marketing, mientras que el otro hombre y las otras dos mujeres tienen experiencia en finanzas. Por lo tanto, debido a las diferentes características, es probable que haya una división y que surjan subgrupos de hombres y mujeres en el grupo A, pero no así en el grupo B.

La investigación sobre las discrepancias ha demostrado que las separaciones suelen ser perjudiciales para el funcionamiento y el desempeño de los grupos. Los subgrupos tienden a competir entre sí, y esto consume tiempo de las tareas esenciales y daña el desempeño del grupo. Los grupos que tienen subgrupos aprenden de manera más lenta, toman decisiones más riesgosas, son menos creativos y experimentan mayores niveles de conflicto. Los subgrupos quizá no confíen unos en otros. Por último, la satisfacción en los subgrupos suele ser alta, pero la satisfacción general en el grupo es más baja cuando existen divisiones.⁸²

¿Las discrepancias pueden ser ventajosas? Un estudio sugiere que las divisiones que se basan en las diferencias de habilidad, conocimiento y pericia pueden ser benéficas, cuando los grupos pertenecen a culturas organizacionales que hacen un gran énfasis en los resultados. ¿Por qué? Una cultura impulsada por los resultados concentra la atención del personal en lo que es importante para la compañía y no en los problemas que surgen entre los subgrupos.⁸³ Otro estudio reveló que los problemas que surgen debido a fuertes divisiones por el género y el área profesional podían contrarrestarse cuando los roles se especificaban con claridad y cuando se asignaba una meta común a todo el grupo. En conjunto, dichas estrategias obligan la colaboración entre los miembros de los subgrupos y concentran sus esfuerzos hacia el logro de una meta que trasciende los límites impuestos por la división.⁸⁴

En general, aunque los estudios acerca de las discrepancias sugieren que la diversidad en los grupos puede ser una espada de doble filo, investigaciones más recientes indican que pueden utilizarse de manera estratégica para mejorar el desempeño.

9-7 Comparar las fortalezas y las debilidades de la toma de decisiones en grupo.

Toma de decisiones en grupo

Desde hace mucho tiempo, la creencia —caracterizada por los jurados— de que dos cabezas piensan mejor que una ha sido aceptada como un componente fundamental del sistema judicial en Estados Unidos y en muchos otros países. Muchas de las decisiones en las organizaciones las toman grupos, equipos o comités. A continuación se analizan las ventajas de la toma de decisiones en grupo, junto con los desafíos específicos que la dinámica grupal impone al proceso de toma de decisiones. Por último, se describen algunas técnicas para aprovechar al máximo las oportunidades de toma de decisiones en grupo.

Grupos e individuos

Las organizaciones emplean mucho la toma de decisiones en grupo, ¿pero es preferible utilizar decisiones grupales que las decisiones tomadas por un solo individuo? La respuesta depende de varios factores. Comenzaremos por analizar las fortalezas y debilidades de la toma de decisiones grupal.

Fortalezas en la toma de decisiones en grupo Los grupos generan *información y conocimientos más completos*. Al sumar los recursos de varios individuos, los grupos hacen más aportaciones y logran que el proceso de decisión sea más heterogéneo. Ofrecen *puntos de vista más diversos*, lo cual brinda la oportunidad de que se tomen en cuenta más enfoques y alternativas. Por último, los grupos permiten una mayor *aceptación de la*

solución. Los miembros del grupo que participan en la toma de decisiones tienen mayores probabilidades de apoyar de manera entusiasta la decisión y animar a los demás a aceptarla.

Debilidades en la toma de decisiones en grupo La toma de decisiones grupal consume más tiempo porque es común que los grupos tarden más en llegar a una solución. Asimismo, existen *presiones para conformarse*. El deseo que tienen los miembros de ser aceptados y ser considerados valiosos para el grupo desanimaría cualquier desacuerdo. Las discusiones del grupo pueden estar *dominadas por uno o algunos miembros*. Si se trata de miembros con una habilidad media o baja, la eficacia general del grupo se vería negativamente afectada. Por último, las decisiones del grupo tienen una *responsabilidad ambigua*. En una decisión individual, es muy claro quién es el responsable del resultado final; en cambio, en una decisión grupal se diluye la responsabilidad de cualquier individuo.

Eficacia y eficiencia El hecho de que los grupos sean más eficaces que los individuos depende de los criterios que se utilicen para definir eficacia. Las decisiones grupales por lo general son más exactas que las del individuo promedio de un grupo, pero menos exactas que los criterios del miembro más acertado.⁸⁵ En términos de *rapidez*, los individuos son superiores. Si la creatividad es importante, los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si eficacia significa el grado de *aceptación* que logra la solución final, una vez más el crédito es para el grupo.⁸⁶

Sin embargo, no podemos considerar la eficacia sin evaluar también la eficiencia. Con pocas excepciones, la toma de decisiones grupal consume más horas de trabajo que si un solo individuo abordara el mismo problema. Las excepciones tienden a ser los casos en que, para lograr cantidades comparables de aportaciones diversas, el individuo que tome solo la decisión debe dedicar mucho tiempo a revisar archivos y a hablar con otras personas. Entonces, para decidir si se emplean grupos, los gerentes tienen que evaluar si el incremento en la eficacia es más que suficiente para compensar la reducción de la eficiencia.

En resumen, los grupos son un vehículo excelente para realizar muchas de las etapas del proceso de toma de decisiones, además de que ofrecen fuentes amplias y profundas para recabar información. Si los miembros del grupo tienen orígenes diversos, las alternativas generadas serán más amplias y el análisis será más crítico. Cuando se llega a un acuerdo sobre la solución final, en un grupo son más las personas que dan apoyo y la implementan. Sin embargo, esas ventajas pueden ser insuficientes por el tiempo que requieren las decisiones grupales, por los conflictos internos que generan y por las presiones que generan para conformarse. No obstante, hay que tener cuidado al definir los tipos de conflictos. Un estudio realizado en Corea indica que los conflictos del grupo provocados por las tareas pueden mejorar el desempeño grupal, en tanto que los conflictos debidos a las relaciones pueden perjudicarlo.⁸⁷ Por consiguiente, en algunos casos se espera que los individuos tomen mejores decisiones que los grupos.



Pensamiento de grupo y desplazamiento del grupo

Dos fenómenos derivados de la toma de decisiones en grupo, el pensamiento de grupo y el desplazamiento del grupo, tienen el potencial de afectar su capacidad para evaluar las alternativas con objetividad y para llegar a soluciones de alta calidad.

El **pensamiento de grupo** se relaciona con las normas y describe situaciones en las cuales las presiones del grupo para conformarse lo disuaden de evaluar de manera crítica puntos de vista que son poco comunes, minoritarios o impopulares. El pensamiento de grupo es un fenómeno que afecta a muchos grupos y puede entorpecer drásticamente su desempeño. El **desplazamiento del grupo** describe la tendencia de los miembros del grupo a exagerar sus posturas iniciales cuando analizan un conjunto dado de alternativas para llegar a una solución. En ciertas situaciones predomina la cautela, por lo que el sesgo es conservador; en tanto que en otras circunstancias los grupos tienden hacia un desplazamiento riesgoso. A continuación veremos cada uno de los fenómenos con mayor detalle.

pensamiento de grupo Fenómeno en el cual la norma de consenso impide la evaluación realista de cursos de acción alternativos.

desplazamiento del grupo Cambio entre la decisión de un grupo y la decisión individual que un miembro del grupo tomaría; el cambio puede llevar a una decisión más conservadora o más arriesgada, pero generalmente representa una versión más extrema de la postura original del grupo.

Objetivos de carrera

¿Es posible alterar las cifras y no ser considerado culpable?

Tengo un buen grupo de trabajo, excepto por una cuestión: los otros miembros me obligan a omitir información negativa sobre el éxito del grupo, del cual soy responsable como tesorero. Ellos se confabulan contra mí, me insultan y me amenazan, y al final termino informando lo que ellos quieren. Dicen que omitir la información negativa no es incorrecto, que no quebranta las reglas de nuestra organización, pero yo quisiera reportar todo. Necesito permanecer en el grupo o perderé mi trabajo. Si nos cuestionan respecto de las cifras, ¿podría yo responsabilizar a todo el grupo?

— Jean-Claude

Estimado Jean-Claude:

La respuesta breve es que, como usted tiene un papel de liderazgo en el grupo, es poco probable que tenga la opción de responsabilizar a los demás. Asimismo, lo podrían considerar individualmente responsable como líder de los resultados en esta situación.

El dilema que enfrenta no es poco común. Una vez que nos consideramos par-

te de un grupo, deseamos permanecer en él y nos podemos volver vulnerables ante la presión para conformarnos. La presión que está recibiendo de diversos miembros lo hará consciente de que forma parte de la minoría del grupo, y las burlas lo harán sentir un extraño o un miembro con poca importancia; por lo tanto, las amenazas de dañar su posición en el grupo pueden ser poderosas.

Por consiguiente, tiene una opción: someterse a la presión y continuar dando una impresión errónea acerca del éxito de su grupo, o cumplir con la responsabilidad que tiene como tesorero y ser honesto. Desde un punto de vista ético, esperamos que no considere la primera opción como una decisión aceptable. Para lograr un cambio, podría utilizar la identificación social a su favor. En vez de desafiar a todo el grupo, trate de reunirse con los miembros de manera individual para crear confianza, y hable con cada uno como miembro de un grupo valioso que puede tener éxito sin conductas de ética dudosa. No trate de crear una coalición, más bien fomente la confianza con

los individuos y modifique el clima del grupo para que valoren el comportamiento ético. Así, la próxima vez que requiera informar las cifras, podrá recurrir a la mayor conciencia ética del grupo para lograr que apoyen sus decisiones como líder.

Fuentes: M. Cikara y J. J. Van Bavel, "The Neuroscience of Intergroup Relations: An Integrative Review", *Perspectives on Psychological Science* 9, núm. 3 (2014): 245–74; M. A. Korsgaard, H. H. Brower y S. W. Lester, "It Isn't Always Mutual: A Critical Review of Dyadic Trust", *Journal of Management* 41, núm. 1 (2015): 47–70; R. L. Priem y P. C. Nystrom, "Exploring the Dynamics of Workgroup Fracture: Common Ground, Trust-With-Trepidation, and Warranted Distrust", *Journal of Management* 40, núm. 3 (2014): 674–795.

Las opiniones aquí expresadas corresponden únicamente a los gerentes y a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de sus organizaciones. Los autores o gerentes no son responsables de cualquier error u omisión, ni de los resultados obtenidos por el uso de esta información. En ningún caso los autores o los gerentes, o sus sociedades o corporaciones relacionadas, serán responsables por cualquier decisión o acción tomada respecto de las opiniones aquí expresadas.

Pensamiento de grupo Parece que el pensamiento de grupo coincide ampliamente con las conclusiones que obtuvo Solomon Asch de sus experimentos, con una sola diferencia: los individuos que tienen una posición distinta de la de la mayoría dominante se encuentran bajo presión para suprimir, ocultar o modificar sus verdaderos sentimientos y creencias. Como miembros de un grupo, encontramos más placer en el acuerdo —ser una parte positiva del grupo—, que en ser una fuerza destructiva, aun si la alteración fuera necesaria para mejorar la eficacia de las decisiones grupales. Los grupos que se concentran más en el desempeño que en el aprendizaje son muy vulnerables al pensamiento de grupo y a tratar de eliminar las opiniones de quienes no coinciden con la mayoría.⁸⁸

¿El pensamiento de grupo afecta a todos los grupos? No, parece que ocurre con mayor frecuencia cuando el grupo presenta una identidad clara, cuando sus miembros tienen una imagen positiva del grupo que desean proteger y cuando el grupo percibe una amenaza colectiva hacia esa imagen positiva.⁸⁹ Un estudio demostró que los individuos afectados por el pensamiento de grupo se sentían más confiados con su curso de acción desde el comienzo;⁹⁰ pero los grupos que creen firmemente que tomaron la decisión correcta son más proclives a suprimir la disidencia y a estimular la conformidad, que los grupos que se muestran más escépticos sobre su forma de proceder.

¿Qué pueden hacer los gerentes para minimizar el pensamiento de grupo?⁹¹ En primer lugar, vigilar el tamaño del grupo. La gente se vuelve más temerosa y titubeante conforme aumenta el tamaño de su grupo y, aunque no existe un número mágico que elimine al pensamiento de grupo, es probable que los individuos se sientan menos responsables personalmente cuando los grupos rebasan los 10 integrantes.

Los gerentes también deberían estimular a los líderes para que sean imparciales. Los líderes tienen que buscar activamente aportaciones de todos los miembros, y evitar expresar sus propias opiniones, sobre todo en las primeras etapas de la deliberación. Asimismo, los gerentes deben designar a uno de los miembros para que interprete el papel de abogado del diablo, y desafíe abiertamente la postura de la mayoría y ofrezca puntos de vista divergentes. Otra sugerencia consiste en usar ejercicios que estimulen la discusión dinámica de diversas alternativas sin amenazar al grupo ni intensificar la protección de la identidad. Se podría solicitar a los miembros que pospongan el análisis de las ganancias potenciales, y que hablen primero de los riesgos o peligros que una decisión implicaría. Al hacer que los integrantes del grupo se concentren primero en los aspectos negativos de una alternativa, es menos probable que repriman los puntos de vista discordantes y más factibles que se llegue a una evaluación objetiva.

Desplazamiento del grupo o polarización grupal Existen diferencias entre las decisiones grupales y las decisiones de cada uno de los miembros del grupo.⁹² En los grupos las discusiones suelen llevar a los miembros a una perspectiva más extrema de la postura que ya tienen; los conservadores se vuelven más cautelosos y los dinámicos se vuelven más arriesgados. La polarización del grupo se puede considerar como un caso especial de pensamiento de grupo. La decisión del grupo refleja la norma dominante de la toma de decisiones que se desarrolla durante la discusión (hacia una postura más cautelosa o más arriesgada).

Existen varias explicaciones para el fenómeno del desplazamiento hacia la polarización.⁹³ Por ejemplo, se argumenta que la discusión causa que los miembros se sientan más cómodos entre sí y, por consiguiente, que estén más dispuestos a expresar versiones extremas de sus posturas originales. Otro argumento es que el grupo diluye la responsabilidad. Las decisiones grupales liberan a cualquiera de los miembros de la responsabilidad de la decisión final del grupo, de modo que sea más fácil adoptar una postura extrema. También es probable que las personas adopten posturas extremas debido a que desean demostrar que son muy diferentes del exogrupo.⁹⁴ Los individuos que participan en movimientos políticos o sociales adoptan posturas aún más extremas, únicamente para demostrar que están realmente comprometidos con la causa; en tanto que quienes son más cautelosos tienden a adoptar posturas moderadas para demostrar que son muy razonables.

Entonces, ¿cómo se deberían usar los descubrimientos sobre el desplazamiento del grupo? Hay que reconocer que las decisiones grupales exageran la postura inicial de los miembros individuales, que aquí se ha demostrado que el grupo tiende a desplazarse más hacia el riesgo, y que el sentido del desplazamiento del grupo depende de las inclinaciones que tengan sus integrantes antes de la discusión.

Ahora se examinarán las técnicas que utilizan los grupos para tomar decisiones y que reducen algunos de los aspectos disfuncionales de la toma de decisiones grupal.

Técnicas para la toma de decisiones en grupo

La forma más común de la toma de decisiones en grupo tiene lugar en **grupos interactuantes**, donde los miembros se encuentran cara a cara y utilizan interacciones tanto verbales como no verbales para comunicarse. Sin embargo, como lo demostró el análisis del pensamiento de grupo, no es raro que los grupos que interactúan se autocensuren y presionen a sus miembros para que se conformen con las opiniones. La lluvia de ideas y la técnica del grupo nominal pueden reducir los problemas inherentes a los grupos interactuantes tradicionales.

Lluvia de ideas La lluvia de ideas ayuda a reducir las presiones grupales para la conformidad que desalientan la creatividad,⁹⁵ al fomentar cualquier alternativa e impedir cualquier crítica. En una sesión típica de lluvia de ideas, entre seis y doce personas se sientan alrededor de una mesa, el líder del grupo plantea el problema en forma clara para que todos los participantes lo entiendan y, después, los miembros proponen el mayor número de alternativas posibles en un lapso de tiempo determinado. Para lograr que todos los integrantes “piensen lo insólito”, no se permiten críticas ni de las sugerencias más extravagantes, mientras que todas las ideas se registran para su discusión y análisis posteriores.

grupos interactuantes Grupos comunes donde sus miembros interactúan entre sí cara a cara.

lluvia de ideas Proceso de generación de ideas que estimula de manera específica todas y cada una de las alternativas, sin hacer ninguna crítica de ellas.

Figura 9-5 Evaluación de la eficacia de los grupos

Criterios de eficacia	Tipo de grupo		
	Interactuante	Lluvia de ideas	Nominal
Número y calidad de las ideas	Bajo	Moderado	Alto
Presión social	Alta	Baja	Moderada
Costo económico	Bajo	Bajo	Bajo
Rapidez	Moderada	Moderada	Moderada
Orientación a la tarea	Baja	Alta	Alta
Potencial de conflicto interpersonal	Alto	Bajo	Moderado
Compromiso con la solución	Alto	No aplica	Moderado
Desarrollo de la cohesión del grupo	Alto	Alto	Moderado

La lluvia de ideas sí las genera, pero no de manera muy eficiente. Las investigaciones demuestran de manera consistente que los individuos que trabajan solos generan más ideas que un grupo en sesión de lluvia de ideas. Esto podría deberse al “bloqueo productivo”, ya que cuando la gente está generando ideas en un grupo, muchos hablan al mismo tiempo y eso bloquea el proceso de pensamiento y, a la larga, impide la posibilidad de compartirlas.⁹⁶

técnica del grupo nominal Método para tomar decisiones en grupo, en el cual los miembros se reúnen cara a cara para unificar sus juicios en forma sistemática pero independiente.

Técnica de grupo nominal La **técnica del grupo nominal** puede ser más efectiva. Esta técnica restringe la discusión o la comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones. Todos los miembros del grupo están presentes, como en una reunión tradicional, pero funcionan de manera independiente. En específico, se presenta un problema y luego el grupo sigue estos pasos:

1. **Antes de cualquier discusión**, cada integrante anota de forma independiente sus ideas acerca del problema.
2. **Después de un periodo de silencio**, cada miembro presenta una sola idea al grupo. No se permite discutir hasta que se hayan presentado y registrado todas las ideas.
3. **El grupo analiza las ideas** para aclararlas y evaluarlas.
4. **En silencio, y en forma independiente, cada miembro del grupo jerarquiza** las ideas y la que queda en el punto más alto determina la decisión final.

La ventaja principal de la técnica del grupo nominal es que permite que un grupo se reúna con formalidad pero sin restringir el pensamiento independiente. Las investigaciones muestran que, por lo general, los grupos nominales superan a quienes trabajan usando la lluvia de ideas.⁹⁷

Cada una de las técnicas de toma de decisiones en grupo tiene ventajas y desventajas. La elección dependerá de los criterios que se deseen enfatizar, así como de la evaluación entre costos y beneficios. Como se indica en la figura 9-5, el grupo interactuante es adecuado para lograr el compromiso con una solución, la lluvia de ideas fomenta la cohesión del grupo, y la técnica del grupo nominal es un modo poco costoso para generar un gran número de ideas.

Resumen

Podemos señalar diversas conclusiones del análisis sobre los grupos. En primer lugar, las normas rigen el comportamiento al establecer estándares de lo que es correcto e incorrecto. En segundo lugar, la desigualdad en el estatus genera frustración y afecta de manera negativa la productividad y la disposición para continuar en la empresa.

En tercer lugar, el efecto del tamaño en el desempeño de un grupo depende del tipo de tareas que realice. En cuarto lugar, la cohesión suele influir en el nivel de productividad de un grupo, dependiendo de las normas que haya establecido sobre el desempeño. En quinto lugar, parece que la diversidad tiene un impacto diferente sobre el desempeño del grupo, ya que algunos estudios sugieren que la diversidad puede mejorarlo, mientras que otros sugieren que lo perjudica. En sexto lugar, el conflicto de roles está relacionado con la tensión provocada por el trabajo y la insatisfacción laboral.⁹⁸ Es posible administrar los grupos de forma cuidadosa para obtener resultados organizacionales positivos y lograr una toma de decisiones óptima. En el siguiente capítulo se explorarán varias de ellas con mayor profundidad.

Implicaciones para los gerentes

- Reconozca que los grupos pueden influir significativamente en el comportamiento individual dentro de las organizaciones, ya sea de manera positiva o negativa. Por lo tanto, ponga especial atención a los roles, las normas y la cohesión. Entender cómo operan estos factores dentro de un grupo le ayudará a saber cómo se comportará el grupo.
- Para reducir la posibilidad de actividades desviadas en el centro de trabajo, asegúrese de que las normas del grupo no fomenten un comportamiento antisocial.
- Ponga atención al estatus de los grupos. Debido a que quienes tienen menor estatus suelen participar menos en las decisiones grupales, los grupos con grandes diferencias de estatus tienden a inhibir las aportaciones de los miembros de estatus más bajo y a reducir su potencial.
- Utilice grupos más grandes para actividades de investigación, y grupos más pequeños para tareas que impliquen la toma de acciones. En los grupos grandes, proporcione medidas del desempeño individual.
- Para aumentar la satisfacción de los trabajadores, asegúrese de que el personal conozca sus roles laborales con exactitud.

Las personas son más creativas cuando trabajan solas

PUNTO

Sé que los grupos están en boga. Las compañías están derribando los muros y los cubículos para crear ambientes “de colaboración” más abiertos. Los estudiantes de las universidades trabajan constantemente en proyectos grupales, e incluso los niños aprenden en grupos pequeños.

También sé *por qué* los grupos están en auge. Se dice que el trabajo se ha vuelto demasiado complejo para que los individuos lo hagan solos. Los grupos son mejores para la lluvia de ideas y para desarrollar soluciones creativas a problemas complicados. Los grupos también producen mayores niveles de compromiso y de satisfacción —siempre y cuando los miembros del grupo desarrollen sentimientos de cohesión y confianza mutua.

Sin embargo, por cada grupo que logra una solución creativa, puedo mostrarle dos individuos que podrían ofrecer una mejor solución si se les permite trabajar solos. Considere a genios creativos como Da Vinci, Newton y Picasso; o más recientemente, Steve Wozniak, el cofundador de Apple Computer. Todos son individuos introvertidos que trabajaron solos. Wozniak comentó lo siguiente: “Les voy a dar un consejo que tal vez sea difícil de seguir. Trabajen solos... no en un comité ni en un equipo”.

Pero es suficiente de evidencias anecdóticas. Las investigaciones también revelan que los grupos pueden acabar con la creatividad. Un estudio encontró que los programadores que trabajan en compañías que les permiten privacidad y los liberan de interrupciones superan el desempeño de sus contrapartes en empresas que ofrecen mayor apertura y colaboración. O bien, considere a Adrian Furnham, psicólogo organizacional cuyas investigaciones lo llevaron a concluir que “los empresarios que utilizan grupos para lluvia de ideas deben estar dementes”. Las personas holgazanean en los grupos, y temen comunicar cualquier idea que los haga parecer tontos. Estos problemas no existen cuando la gente trabaja sola.

Por lo tanto, debemos escuchar el consejo de Picasso: “Sin una gran soledad, es imposible lograr un trabajo serio”.

CONTRAPUNTO

Acepto que existen circunstancias donde los grupos pueden impedir el progreso creativo, pero si se proporcionan las condiciones correctas, los grupos son simplemente mucho mejores que los individuos para generar soluciones novedosas a los problemas. El uso de estrategias como la técnica del grupo nominal, la lluvia de ideas y asegurarse de que los individuos no evalúen las ideas de los demás hasta que se hayan generado todas, son sólo algunas formas de garantizar el éxito creativo de los grupos.

El hecho es que en la actualidad los problemas son demasiado complejos para que los individuos logren un buen desempeño por sí solos. Considere los vehículos Rover que lanzó la NASA para desplazarse en Marte y recabar datos. Un logro como éste únicamente es posible con la participación de un grupo, y nunca con un solo individuo. La colaboración de Steve Wozniak con Steve Jobs fue lo que realmente permitió que Apple se convirtiera en una gran empresa. ¿Acaso usted sería capaz de armar un automóvil sin ayuda?

Además, las investigaciones con mayor impacto son realizadas por grupos de académicos y no por individuos. De hecho, si analiza a los ganadores recientes del Premio Nobel en áreas como economía, física y química, la mayoría de los galardonados son grupos académicos que colaboraron en investigaciones.

Por lo tanto, si usted busca creatividad (¿y quién no?), dos cabezas piensan mejor que una.

REPASO DEL CAPÍTULO

PREGUNTAS DE REPASO

9-1 ¿Cuáles son las diferentes clases de grupos?

9-2 ¿Cuáles son los componentes fundamentales del modelo del equilibrio puntuado?

9-3 ¿Cómo cambian los requerimientos de los roles en situaciones distintas?

9-4 ¿Cómo influyen las normas grupales en el comportamiento individual?

9-5 ¿Cómo afectan las diferencias del estatus y el tamaño en el desempeño del grupo?

9-6 ¿De qué manera la cohesión y la diversidad fomentan la eficacia del grupo?

9-7 ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de la toma de decisiones grupal (frente a la individual)?

EJERCICIO Supervivencia salvaje: ¿Unirse a un grupo o trabajar solo?

Usted es miembro de un club de excursionismo. Una vez que llega al campamento base el primer día, decide dar un paseo rápido para disfrutar la puesta del sol. Después de unos cuantos kilómetros emocionantes, decide regresar al campamento. Al volver se da cuenta de que está perdido. Grita pidiendo ayuda sin resultado alguno. Oscurece y hace cada vez más frío.

La tarea

Sin comunicarse con nadie de su equipo, lea los siguientes escenarios y elija la mejor respuesta. Anote sus respuestas en una hoja de papel. Tiene 10 minutos para responder las 10 preguntas.

- 9-8.** Lo primero que decide hacer es una fogata. Sin embargo, no tiene fósforos, por lo que usa la técnica del arco y el barreno. ¿En qué consiste esta técnica?
- Se toma una rama seca y suave entre las manos, y se frota contra un trozo de madera verde y flexible.
 - Se toma una rama verde y suave entre las manos, y se frota contra un trozo de madera dura.
 - Se talla rápido un trozo recto de madera contra un árbol muerto.
 - Se tallan dos ramas secas (una es el arco y la otra el barreno) para formar una chispa.
- 9-9.** Se le ocurre que también puede usar el fuego como señal de auxilio. Al emplear señales con fuego, ¿cómo se forma la señal internacional de auxilio?
- Con 2 fuegos.
 - Con 4 fuegos que forman un cuadrado.
 - Con 4 fuegos que forman una cruz.
 - Con 3 fuegos en línea.

9-10. Tiene mucha sed. Va a un arroyo cercano y saca un poco de agua en la pequeña tasa metálica que lleva en la mochila. ¿Cuánto tiempo debería hervir el agua?

- 15 minutos.
- Unos cuantos segundos.
- 1 minuto.
- Depende de la altitud.

9-11. También tiene mucha hambre, por lo que decide comer lo que parecen ser bayas comestibles. ¿Qué tiene que hacer para realizar la prueba universal de lo que es comestible?

- No comer durante 2 horas antes de hacer la prueba.
- Si la planta da picazón a sus labios, confirme la irritación manteniéndola bajo la lengua durante 15 minutos.
- Si nada malo ocurre 2 horas después de la digestión, coma media taza de la planta y espere de nuevo.
- Separe la planta en sus componentes básicos y coma cada uno por separado.

9-12. A continuación, decide construir un refugio donde pasar la noche. Para elegir el sitio, ¿qué no se debe tomar en cuenta?

- Debe haber material para hacer el tipo de refugio que necesita.
- Tiene que estar libre de insectos, reptiles y plantas venenosas.
- Debe ser suficientemente grande y horizontal para que pueda recostarse con comodidad.
- Tiene que estar en una colina para hacer señales al equipo de rescate y vigilar los alrededores.

- 9-13. Se da cuenta de que en el refugio que construyó hay una araña. Recuerda que un compañero dijo que en el área había viudas negras. ¿Cómo se identifica una viuda negra?
- Su cabeza y abdomen son negros, y su tórax es rojo.
 - La atrae la luz.
 - Huye de la luz.
 - Es una araña negra y la hembra tiene marcas rojas o anaranjadas en el abdomen.
- 9-14. Después de dormir un poco, se da cuenta de que el cielo se despejó, por lo que decide tratar de hallar el camino de regreso al campamento base. Piensa que debería usar la Estrella Polar para orientarse. ¿Cómo localiza la Estrella Polar?
- Estirar el brazo derecho tan lejos como pueda y mirar entre sus dedos índice y medio.
 - Encontrar a Sirio y luego mirar 60 grados arriba y a la derecha.
 - Buscar la Osa Mayor y luego seguir la línea que crea su extremo en forma de copa.
 - Seguir la línea del Cinturón de Orión.
- 9-15. Se encuentra un arroyo de corriente rápida. ¿Cuál es la mejor forma de cruzarlo?
- Buscar un punto corriente abajo de una franja de arena, donde la corriente sea más lenta.
 - Improvisar un puente.
 - Encontrar un área rocosa, donde el agua será poco profunda y tendrá de donde sostenerse.
 - Buscar una superficie nivelada que se divida en varios canales.
- 9-16. Después de caminar una hora, siente varias arañas entre su ropa. No siente dolor, pero sabe que las picaduras de ciertas arañas son indolores. ¿Cuáles arañas de las siguientes tienen picadura sin dolor?
- Viuda negra.
 - Reclusa parda.
 - Tarántula.
 - Opiliones (papacito piernas largas).
- 9-17. Decide comer algunos insectos, ¿cuáles debería evitar?
- Adultos que piquen o muerdan.
 - Orugas e insectos que emitan un olor repulsivo.

- Los peludos o de colores brillantes.
- Todos los anteriores.

Tarea en equipo

Formen equipos de cinco a seis personas. Una vez que el grupo llegue a un acuerdo sobre lo que se debe hacer en cada situación, escríbanlo en la misma hoja que utilizaron para las respuestas individuales.

Calificación de las respuestas

Su profesor dará las respuestas correctas con base en opiniones expertas sobre tales situaciones. Una vez que las tenga, calcule: A) su puntuación individual; B) la puntuación de su equipo; C) la puntuación individual promedio del equipo; D) la mejor puntuación individual del equipo. Escriba las respuestas anteriores y consulte con su equipo para cerciorarse de que sean correctas.

- Su puntuación individual _____
- La puntuación de su equipo _____
- La puntuación individual promedio del equipo ____
- La mejor puntuación individual del equipo _____

Preguntas para análisis

- 9-18. ¿Cómo resultó su grupo (B) en relación con usted solo (A)?
- 9-19. ¿Qué desempeño tuvo su grupo (B) respecto de la puntuación individual promedio del equipo (C)?
- 9-20. ¿Qué desempeño tuvo su grupo (B) en relación con la mejor puntuación individual en el equipo (D)?
- 9-21. Compare sus resultados con los de los demás equipos. ¿Algunos equipos tuvieron un mejor desempeño que los individuos?
- 9-22. ¿Qué indican estos resultados sobre la eficacia de la toma de decisiones en grupo?
- 9-23. ¿Qué pueden hacer los grupos para que las decisiones que tomen sean más eficaces?
- 9-24. ¿Qué circunstancias provocarían que un grupo tenga un desempeño más bajo que el mejor desempeño individual?

DILEMA ÉTICO ¿La pereza social es poco ética?

Como se explicó en este capítulo, la pereza social es una de las desventajas potenciales de trabajar en grupo. Sin importar el tipo de tarea, las investigaciones sugieren que al trabajar en un grupo la mayoría de los individuos contribuyen menos que cuando trabajan por su cuenta. A los perezosos sociales podría llamárseles “tránsfugas”, ya que no cumplen con sus responsabilidades como miembros del grupo. Otras veces la pereza social se pasa por alto, y los empleados productivos hacen el trabajo

para cumplir con las metas de desempeño del grupo. De cualquier manera, la pereza social plantea un dilema ético.

Ya sea en proyectos académicos o laborales, muchos hemos experimentado la pereza social en los grupos, e incluso podríamos admitir que en ocasiones también holgazaneamos. Aun cuando limitar el tamaño del grupo, responsabilizar a los individuos por sus contribuciones, establecer metas grupales, y ofrecer incentivos que recompensen el desempeño tanto individual

como grupal ayudaría a reducir la pereza social, en muchos casos las personas sólo tratan de trabajar evitando a los tráfugas, en vez de motivarlos a lograr un mejor desempeño.

Es necesario que los gerentes determinen el nivel de pereza social que se tolerará para los grupos y para los subalternos de manera individual, en términos de reuniones poco productivas, expectativas del desempeño y conductas laborales contraproducentes. Los trabajadores deben decidir los límites que impondrán para la pereza social y para sí mismos, así como su nivel de tolerancia hacia la pereza social en sus grupos de trabajo.

Preguntas

- 9-25. ¿Los miembros del grupo tienen la responsabilidad ética de reportar al líder la existencia de tráfugas? Si

usted trabajara en un proyecto grupal para una clase y uno de los miembros fuera un perezoso, ¿le informaría de esto al profesor? ¿Por qué?

- 9-26. ¿Cree que la pereza social siempre implica una evasión (no cumplir con las propias responsabilidades)? ¿Hay ocasiones en que la evasión es ética o puede justificarse?
- 9-27. Se ha observado que la pereza social es más común en las naciones individualistas que en otras. ¿Cree que ello signifique que debemos tolerar más la evasión de los trabajadores y estudiantes occidentales que la de otros individuos?

CASO 1 Las calamidades del consenso

Cuando es momento de que los grupos lleguen a una decisión, muchos utilizan el consenso. El consenso, una situación de acuerdo, parece una buena idea. Para lograr consenso, los grupos deben cooperar y colaborar, lo que a final de cuentas produce mayores niveles de camaradería y confianza. Además, si todos coinciden, la sabiduría popular indica que se sentirán más comprometidos con la decisión.

Sin embargo, en ocasiones la necesidad de consenso puede dañar el funcionamiento del grupo. Considere el “precipicio fiscal” que enfrentó el gobierno estadounidense a finales de 2012. La Casa Blanca y el Congreso necesitaban llegar a un acuerdo que redujera el creciente déficit presupuestal. No obstante, muchos republicanos y demócratas adheridos a las tendencias de sus partidos se negaron a comprometerse. Muchos consideraron que el producto final que logró consenso no era la solución óptima. El público dio al Congreso un índice de aprobación de tan sólo 13 por ciento, expresando su frustración con la falta de compromiso, aunque es probable que el grupo no haya sido capaz de funcionar bien debido, en parte, a la necesidad de consenso ante el partidismo.

Si se logra el consenso, ¿eso significa que la decisión tomada es la correcta? Los críticos de los métodos basados en el consenso argumentan que cualquier decisión que se tome será inferior a las decisiones que se tomen utilizando otros métodos, como la votación, o al pedir a los miembros del equipo que expresen sus opiniones al líder y que éste tome la decisión final. Los críticos también argumentan que, debido a las presiones para conformarse, es más probable que exista pensamiento grupal, y que las decisiones tomadas mediante el consenso sean simplemente aquellas que disgustan menos a la mayoría.

Preguntas

- 9-28. ¿El consenso es una buena estrategia de toma de decisiones para los grupos? ¿Por qué?
- 9-29. ¿Recuerda que algún grupo del que haya formado parte utilizara el consenso? ¿Qué resultados cree que tuvo la decisión?
- 9-30. Martin Luther King Jr. afirmó alguna vez que “un verdadero líder no busca el consenso, sino que crea el consenso”. ¿Qué piensa que quiso decir con tal afirmación? ¿Está de acuerdo con él? ¿Por qué?

Fuentes: D. Leonhardt, “When the Crowd Isn’t Wise”, *The New York Times*, 8 de julio de 2012, SR BW 4; y K. Jensen, “Consensus Is Poison! Who’s with Me?” *Forbes*, 20 de mayo de 2013, descargado el 30 de mayo de 2013 de www.forbes.com.

CASO 2 Confianza dentro del grupo y supervivencia

Cuando 10 soldados del ejército británico, en un ejercicio de entrenamiento de 10 días, descendieron dentro de la barranca Low, un acantilado estrecho que penetra la montaña Kinabalu en Borneo, todos sabían que “la regla dorada para ese tipo de expediciones era no separarse”. Sin embargo, los tres soldados en mejor forma física lograron salir de la selva 19 días después con una contusión, malaria y heridas infectadas; otros dos soldados muy enfermos encontraron un pueblo al siguiente día, y los cinco soldados restantes, malnutridos y lesionados, fueron rescatados por un helicóptero de una cueva 33 días después. ¿Qué ocurrió?

De manera superficial, la fractura casi mortal del grupo empezó con la división lógica de las labores, según los encargados del entrenamiento, el teniente coronel Neill y el comandante Foster:

Debido a que el grupo tenía diversas habilidades y a que era más probable que los británicos jóvenes y los NCO [suboficiales] estuvieran en mejor forma física y tuvieran mayor experiencia que los soldados de Hong Kong, el equipo se dividiría en dos durante las fases más difíciles del descenso. Los británicos, aprovechando su experiencia en Mayfield (de ascenso en roca), colocarían sogas en las secciones difíciles, mientras que él [Neill] y Foster se concentrarían en bajar a los soldados de Hong Kong. El equipo de reconocimiento se reportaría de vez en cuando, y la expedición continuaría descendiendo como unidad hasta que se requiriera de otro grupo de reconocimiento.

Los hombres reportaron, que de ahí en adelante, condiciones de ascenso peligrosas, enfermedades debilitantes y lluvias monzónicas provocaron la separación definitiva del grupo. Un consejo de revisión concluyó algo diferente, y culpó al liderazgo de Neill y Foster y su decisión de incluir soldados menos experimentados en el ejercicio.

No se fijaron responsabilidades por la decisión casi catastrófica de dividir al grupo, pero indagaciones detalladas revelaron que este trabajo grupal temporal de individuos diversos, que no se conocían, inició con un nivel elevado de confianza dentro del grupo, la cual disminuyó con el paso del tiempo. Es probable que las fallas resultantes, con base en las similitudes y diferencias de los miembros, así como el establecimiento de líderes temporales, hayan sido inevitables.

En un inicio, todos los miembros del grupo contaban con el mismo entrenamiento básico de un soldado, roles claros y un compromiso voluntario en la misión. Sin embargo, cuando los líderes ignoraron las preocupaciones de los soldados sobre la

dificultad de las condiciones, la falta de preparación y el bajo nivel de comunicación, los problemas de confianza dieron como resultado la formación de subgrupos. El grupo inicial de reconocimiento estableció los puntos de afinidad y la confianza que les permitió completar la misión y llegar a un lugar seguro, aun cuando se dividieron nuevamente. Mientras tanto, el grupo principal, que permaneció con los líderes en la cueva bajo condiciones de desconfianza, se dividió aún más.

Nunca sabremos si hubiera sido mejor que el grupo se mantuviera unido. Sin embargo, sí sabemos que este pequeño grupo de soldados, entrenado para permanecer unido para sobrevivir, se dividió en al menos cuatro subgrupos debido a que no confiaban en sus líderes ni en su grupo, poniendo en gran riesgo su vida.

Preguntas

- 9-31. ¿En qué difieren los puntos de afinidad que establecieron los diferentes subgrupos de reconocimiento de los que establecieron los subgrupos de la cueva? Vea la descripción de los líderes.
- 9-32. ¿Cree que el grupo debía dividirse como ocurrió? ¿Por qué?
- 9-33. Cuando se diseñó el ejercicio, Neill creó un sistema de compañeros basado en la similitud de los antecedentes de los soldados (rango, unidad, edad, condición física, nivel de habilidad). Los miembros del primer grupo que salió de la selva habían sido asignados compañeros: dos cabos primeros y un sargento de la misma unidad (ejército regular); de 24 a 26 años de edad, con buen estado físico; todos instructores de ascenso y descenso. El segundo grupo incluía a los siguientes compañeros asignados: un sargento y un cabo primero de la misma unidad (ejército regular de élite); de 25 y 37 años de edad; buen estado físico; ambos con habilidades de brigadas de comando. El grupo que quedó en la cueva se separó en dos: un teniente coronel y un comandante (compañeros); uno del ejército regular y otro del ejército territorial temporal; de 46 y 54 años de edad; estado físico aceptable; un instructor de ascenso y descenso y un instructor de esquí. El segundo grupo estaba conformado por tres elementos de la unidad de Hong Kong: un cabo primero y dos soldados rasos, todos de la unidad de Hong Kong; de 23 a 32 años de edad; con un estado físico de aceptable a bueno, uno con entrenamiento para la selva y dos novatos. ¿Usted hubiera utilizado el sistema de compañeros que utilizó Neill? ¿Por qué? Si su respuesta es negativa, ¿qué hubiera hecho diferente?

Fuentes: M. A. Korsgaard, H. H. Brower y S. W. Lester, “It Isn’t Always Mutual: A Critical Review of Dyadic Trust”, *Journal of Management* 41, núm. 1 (2014): 47–70; R. L. Priem y P. C. Nystrom, “Exploring the Dynamics of Workgroup Fracture: Common Ground, Trust-with-Trepidation, and Warranted Distrust”, *Journal of Management* 40, núm. 3 (2014): 764–95; y “The Call of Malaysia’s ‘Conquerable’ Mount Kinabalu”, *BBC*, 5 de junio de 2015, <http://www.bbc.com/news/world-asia-33020356>.

NOTAS

- ¹ E. J. Boothby, M. S. Clark y J. A. Bargh, "Shared Experiences are Amplified", *Psychological Science* 25, núm. 12 (2014): 2209-16.
- ² B. Bastien, J. Jetten y L. J. Ferris, "Pain as Social Glue: Shared Pain Increases Cooperation", *Psychological Science* 25, núm. 11 (2014): 2079-85.
- ³ N. Karelaia y L. Guillen, "Me, a Woman and a Leader: Positive Social Identity and Identity Conflict", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 125, núm. 2 (2014): 204-19.
- ⁴ P. Belmi, R. C. Barragan, M. A. Neale y G. L. Cohen, "Threats to Social Identity Can Trigger Social Deviance", *Personality and Social Psychological Bulletin* 41, núm. 4 (2015): 467-84.
- ⁵ H. Takahashi, M. Kato, M. Matsuura, D. Mobbs, T. Suhara y Y. Okubo, "When Your Gain Is My Pain and Your Pain Is My Gain: Neural Correlates of Envy and Schadenfreude", *Science* 323, núm. 5916 (2009): 937-39; y C. W. Leach, R. Spears, N. R. Branscombe y B. Doosje, "Malicious Pleasure: Schadenfreude at the Suffering of Another Group", *Journal of Personality and Social Psychology* 84, núm. 5 (2003): 932-43.
- ⁶ O. Yakushko, M. M. Davidson y E. N. Williams, "Identity Salience Model: A Paradigm for Integrating Multiple Identities in Clinical Practice", *Psychotherapy* 46, núm. 2 (2009): 180-92; y S. M. Toh y A. S. Denisi, "Host Country Nationals as Socializing Agents: A Social Identity Approach", *Journal of Organizational Behavior* 28, núm. 3 (2007): 281-301.
- ⁷ N. Karelaia y L. Guillen, "Me, a Woman and a Leader: Positive Social Identity and Identity Conflict".
- ⁸ T. Cruwys, E. I. South, K. H. Greenaway y S. A. Haslam, "Social Identity Reduces Depression by Fostering Positive Attributions", *Social Psychological and Personality Science* 6, núm. 1 (2015): 65-74.
- ⁹ T. Schmader, K. Block y B. Lickel, "Social Identity Threat in Response to Stereotypic Film Portrayals: Effects on Self-Conscious Emotion and Implicit Ingroup Attitudes", *Journal of Social Issues* 71, núm. 1 (2015): 54-72.
- ¹⁰ S. Zhang, G. Chen, X.-P. Chen, D. Liu y M. D. Johnson, "Relational versus Collective Identification within Workgroups: Conceptualization, Measurement Development, and Nomological Network Building", *Journal of Management* 40, núm. 6 (2014): 1700-31.
- ¹¹ G. J. Lewis y T. C. Bates, "Common Heritable Effects Underpin Concerns over Norm Maintenance and In-Group Favoritism: Evidence from Genetic Analyses of Right-Wing Authoritarianism and Traditionalism", *Journal of Personality* 82, núm. 4 (2014): 297-309.
- ¹² S. L. Neuberg, C. M. Warner, S. A. Mistler, A. Berlin, E. D. Hill, J. D. Johnson, J. Schober, et al., "Religion and Intergroup Conflict: Findings from the Global Group Relations Project", *Psychological Science* 25, núm. 1 (2014): 198-206.
- ¹³ W. M. L. Finlay, "Denunciation and the Construction of Norms in Group Conflict: Examples from and Al-Qaeda-Supporting Group", *British Journal of Social Psychology* 53, núm. 4 (2014): 691-710.
- ¹⁴ T. C. Dennehy, A. Ben-Zeev y N. Tanigawa, "Be Prepared": An Implemental Mindset for Alleviating Social-Identity Threat", *British Journal of Social Psychology* 53 (2014): 585-94.
- ¹⁵ M. J. Garfield y A. R. Denis, "Toward an Integrated Model of Group Development: Disruption of Routines by Technology-Induced Change", *Journal of Management Information Systems* 29, núm. 3 (2012): 43-86; M. J. Waller, J. M. Conte, C. B. Gibson y M. A. Carpenter, "The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance", *Academy of Management Review* (October 2001): 586-600; y A. Chang, P. Bordia y J. Duck, "Punctuated Equilibrium and Linear Progression: Toward a New Understanding of Group Development", *Academy of Management Journal* (febrero de 2003): 106-17.
- ¹⁶ M. M. Kazmer, "Disengaging from a Distributed Research Project: Refining a Model of Group Departures", *Journal of the American Society for Information Science and Technology* (abril de 2010): 758-71.
- ¹⁷ K. Giese y A. Thiel, "The Psychological Contract in Chinese-African Informal Labor Relations", *International Journal of Human Resource Management* 26, núm. 14 (2015): 1807-26; L. Sels, M. Janssens y I. Van den Brande, "Assessing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions", *Journal of Organizational Behavior* (junio de 2004): 461-88; y C. Hui, C. Lee y D. M. Rousseau, "Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality", *Journal of Applied Psychology* (abril de 2004): 311-21.
- ¹⁸ M. D. Collins, "The Effect of Psychological Contract Fulfillment on Manager Turnover Intentions and Its Role as a Mediator in a Casual, Limited-Service Restaurant Environment", *International Journal of Hospitality Management* 29, núm. 4 (2010): 736-42; J. M. Jensen, R. A. Opland y A. M. Ryan, "Psychological Contracts and Counterproductive Work Behaviors: Employee Responses to Transactional and Relational Breach", *Journal of Business and Psychology* 25, núm. 4 (2010): 555-68.
- ¹⁹ D. C. Thomas, S. R. Fitzimmons, E. C. Ravlin, K. Y. Au, B. Z. Ekelund y C. Barzantny, "Psychological Contracts across Cultures", *Organization Studies* 31 (2010): 1437-58.
- ²⁰ K. S. Wilson y H. M. Baumann, "Capturing a More Complete View of Employees' Lives outside of Work: The Introduction and Development of New Interrole Conflict Constructs", *Personnel Psychology* 68, núm. 2 (2015): 235-82.
- ²¹ Ibid.
- ²² Veal, por ejemplo, F. T. Amstad, L. L. Meier, U. Fasel, A. Elfering y N. K. Semmer, "A Meta-Analysis of Work-Family Conflict and Various Outcomes with a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations", *Journal of Occupational Health Psychology* 16, núm. 2 (2011): 151-69.
- ²³ K. S. Wilson y H. M. Baumann, "Capturing a More Complete View of Employees' Lives outside of Work: The Introduction and Development of New Interrole Conflict Constructs".
- ²⁴ D. Vora y T. Kostova, "A Model of Dual Organizational Identification in the Context of the Multinational Enterprise", *Journal of Organizational Behavior* 28 (2007): 327-50.
- ²⁵ C. Reade, "Dual Identification in Multinational Corporations: Local Managers

- and Their Psychological Attachment to the Subsidiary versus the Global Organization", *International Journal of Human Resource Management*, 12, núm. 3 (2001): 405-24.
- ²⁶ S. Drury, S. A. Hutchens, D. E. Shuttlesworth y C. L. White, "Philip G. Zimbardo on His Career and the Stanford Prison Experiment's 40th Anniversary", *History of Psychology* 15, núm. 2 (2012): 161-70; y S. A. Haslam y S. D. Reicher, "Contesting the 'Nature' of Conformity: What Milgram and Zimbardo's Studies Really Show", *Plos Biology* 10, núm. 11 (2012): e1001426.
- ²⁷ S. A. Haslam y S. Reicher, "Stressing the Group: Social Identity and the Unfolding Dynamics of Responses to Stress", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 5 (2006): 1037-52; S. Reicher y S. A. Haslam, "Rethinking the Psychology of Tyranny: The BBC Prison Study", *British Journal of Social Psychology* 45, núm. 1 (2006): 1-40; y P. G. Zimbardo, "On Rethinking the Psychology of Tyranny: The BBC Prison Study", *British Journal of Social Psychology* 45, núm. 1 (2006): 47-53.
- ²⁸ Y. Huang, K. M. Kendrick y R. Yu, "Conformity to the Opinions of Other People Lasts for No More Than 3 Days", *Psychological Science* 25, núm. 7 (2014): 1388-93.
- ²⁹ M. S. Hagger, P. Rentzels y N. K. D. Chatzisarantis, "Effects of Individualist and Collectivist Group Norms and Choice on Intrinsic Motivation", *Motivation and Emotion* 38, núm. 2 (2014): 215-23; y M. G. Ehrhart y S. E. Naumann, "Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2004): 960-74.
- ³⁰ E. Delvaux, N. Vanbeselaere y B. Mesquita, "Dynamic Interplay between Norms and Experiences of Anger and Gratitude in Groups", *Small Group Research* 46, núm. 3 (2015): 300-23.
- ³¹ R. B. Cialdini y N. J. Goldstein, "Social Influence: Compliance and Conformity", *Annual Review of Psychology* 55 (2004): 591-621.
- ³² P. Kundu y D. D. Cummins, "Morality and Conformity: The Asch Paradigm Applied to Moral Decisions", *Social Influence* 8, núm. 4 (2013): 268-79.
- ³³ Ibid.
- ³⁴ R. A. Griggs, "The Disappearance of Independence in Textbook Coverage of Asch's Social Pressure Experiments", *Teaching of Psychology* 42, núm. 2 (2015): 137-42.
- ³⁵ S. Sansfacon y C. E. Amiot, "The Impact of Group Norms and Behavioral Congruence on the Internalization of an Illegal Downloading Behavior", *Group Dynamics-Theory Research and Practice* 18, núm. 2 (2014): 174-88; y L. Rosh, L. R. Offermann y R. Van Diest, "Too Close for Comfort? Distinguishing between Team Intimacy and Team Cohesion", *Human Resource Management Review* (junio de 2012): 116-27.
- ³⁶ J. S. Hassard, "Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric Research in Its Social, Political, and Historical Context", *Human Relations* 65, núm. 11 (2012): 1431-61.
- ³⁷ J. A. Goncalo, J. A. Chatman, M. M. Duguid y J. A. Kennedy, "Creativity from Constraint? How the Political Correctness Norm Influences Creativity in Mixed-Sex Work Groups", *Administrative Science Quarterly* 60, núm. 1 (2015): 1-30.
- ³⁸ E. Gonzalez-Mule, D. S. DeGeest, B. W. McCormick, et al., "Can We Get Some Cooperation Around Here? The Mediating Role of Group Norms on the Relationship between Team Personality and Individual Helping Behaviors", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 5 (2014): 988-99.
- ³⁹ T. Masson y I. Fritsche, "Adherence to Climate Change-Related Ingroup Norms: Do Dimensions of Group Identification Matter?" *European Journal of Social Psychology* 44, núm. 5 (2014): 455-65.
- ⁴⁰ Veal R. J. Bennett y S. L. Robinson, "The Past, Present, and Future of Workplace Deviance", en J. Greenberg (ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science*, 2a. ed. (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2003), 237-71; y C. M. Berry, D. S. Ones y P. R. Sackett, "Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2 (2007): 410-24.
- ⁴¹ M. A. Baysinger, K. T. Scherer y J. M. LeBreton, "Exploring the Disruptive Effects of Psychopathy and Aggression on Group Processes and Group Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 1 (2014): 48-65.
- ⁴² T. C. Reich y M. S. Hershcovis, "Observing Workplace Incivility", *Journal of Applied Psychology* 100, núm. 1 (2015): 203-15; y Z. E. Zhou, Y. Yan, X. X. Che y L. L. Meier, "Effect of Workplace Incivility on End-of-Work Negative Affect: Examining Individual and Organizational Moderators in a Daily Diary Study", *Journal of Occupational Health Psychology* 20, núm. 1 (2015): 117-30.
- ⁴³ Veal C. Pearson, L. M. Andersson y C. L. Porath, "Workplace Incivility", en S. Fox y P. E. Spector (eds.), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets* (Washington, DC: American Psychological Association, 2005), 177-200.
- ⁴⁴ S. Lim, L. M. Cortina y V. J. Magley, "Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 1 (2008): 95-107.
- ⁴⁵ M. S. Christian y A. P. J. Ellis, "Examining the Effects of Sleep Deprivation on Workplace Deviance: A Self-Regulatory Perspective", *Academy of Management Journal* 54, núm. 5 (2011): 913-34.
- ⁴⁶ Robinson y O'Leary-Kelly, "Monkey See, Monkey Do"; y T. M. Glomb y H. Liao, "Interpersonal Aggression in Workgroups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects", *Academy of Management Journal* 46 (2003): 486-96.
- ⁴⁷ P. Bamberger y M. Biron, "Group Norms and Excessive Absenteeism: The Role of Peer Referent Others", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103, núm. 2 (2007): 179-96; y A. Väänänen, N. Tordera, M. Kivimäki, A. Kouvonen, J. Pentti, A. Linna y J. Vahtera, "The Role of Work Group in Individual Sickness Absence Behavior", *Journal of Health & Human Behavior* 49, núm. 4 (2008): 452-67.
- ⁴⁸ M. S. Cole, F. Walter y H. Bruch, "Affective Mechanisms Linking Dysfunctional Behavior to Performance in Work Teams: A Moderated Mediation Study", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 5 (2008): 945-58.
- ⁴⁹ M. S. Hagger, P. Rentzels y N. K. D. Chatzisarantis, "Effects of Individualist and Collectivist Group Norms and Choice on Intrinsic Motivation".
- ⁵⁰ J. Dippong y W. Kalkhoff, "Predicting Performance Expectations from Affective Impressions: Linking Affect Control Theory and Status Characteristics Theory", *Social Science Research* 50 (2015): 1-14; y A. E. Randel, L. Chay-Hoon y P. C. Earley, "It's Not Just about Differences: An Integration of Role Identity Theory and Status Characteristics Theory", en M. C. T. Hunt (ed.), *Research on Managing Groups and Teams* (2005), 23-42.
- ⁵¹ A. E. Randel, L. Chay-Hoon y P. C. Earley, "It's Not Just about Differences: An Integration of Role Identity Theory and Status Characteristics Theory".
- ⁵² R. R. Callister y J. A. Wall Jr., "Conflict across Organizational Boundaries: Managed Care Organizations versus Health Care Providers", *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 4 (2001): 754-63; y P. Chattopadhyay, W. H. Glick y G. P. Huber, "Organizational Actions in Response to Threats and Opportunities", *Academy of Management Journal* 44, núm. 5 (2001): 937-55.
- ⁵³ P. F. Hewlin, "Wearing the Cloak: Antecedents and Consequences of Creating Facades of Conformity", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 3 (2009): 727-41.
- ⁵⁴ B. Groysberg, J. T. Polzer y H. A. Elfenbein, "Too Many Cooks Spoil the Broth: How High-Status Individuals Decrease Group Effectiveness", *Organization Science* (mayo-junio de 2011): 722-37.
- ⁵⁵ C. Bendersky y N. P. Shah, "The Cost of Status Enhancement: Performance Effects of Individuals' Status Mobility in Task Groups", *Organization Science* 23, núm. 2 (2012): 308-22.
- ⁵⁶ B. Groysberg, J. T. Polzer y H. A. Elfenbein, "Too Many Cooks Spoil the Broth: How High-Status Individuals Decrease Group Effectiveness", *Organization Science* 22, núm. 3 (2011): 722-37.
- ⁵⁷ A. M. Christie y J. Barling, "Beyond Status: Relating Status Inequality to Performance and

- Health in Teams", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 5 (2010): 920-34; y L. H. Nishii y D. M. Mayer, "Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? The Moderating Role of Leader-Member Exchange in the Diversity to Turnover Relationship", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 6 (2009): 1412-26.
- ⁵⁸ V. Venkataramani, S. G. Green y D. J. Schleicher, "Well-Connected Leaders: The Impact of Leaders' Social Network Ties on LMX and Members' Work Attitudes", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010): 1071-84.
- ⁵⁹ H. van Dijk y M. L. van Engen, "A Status Perspective on the Consequences of Work Group Diversity", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (junio de 2013): 223-41.
- ⁶⁰ Basado en J. B. Pryor, G. D. Reeder y A. E. Monroe, "The Infection of Bad Company: Stigma by Association", *Journal of Personality and Social Psychology* 102, núm. 2 (2012): 224-41; E. Goffman, *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity* (Touchstone Digital, 2009); y M. R. Hebl y L. M. Mannix, "The Weight of Obesity in Evaluating Others: A Mere Proximity Effect", *Personality and Social Psychology Bulletin* 29 (2003): 28-38.
- ⁶¹ M. Cikara y J. J. Van Bavel, "The Neuroscience of Intergroup Relations: An Integrative Review", *Perspectives on Psychological Science* 9, núm. 3 (2014): 245-74.
- ⁶² M. Rubin, C. Badea y J. Jetten, "Low Status Groups Show In-Group Favoritism to Compensate for Their Low Status and Compete for Higher Status", *Group Processes & Intergroup Relations* 17, núm. 5 (2014): 563-76.
- ⁶³ C. L. Wilkins, J. D. Wellman, L. G. Babbitt, N. R. Toosi y K. D. Schad, "You Can Win but I Can't Lose: Bias against High-Status Groups Increases Their Zero-Sum Beliefs about Discrimination", *Journal of Experimental Social Psychology* 57 (2014): 1-14.
- ⁶⁴ R. B. Lount, Jr. y S. L. Wilk, "Working Harder or Hardly Working? Posting Performance Eliminates Social Loafing and Promotes Social Laboring in Workgroups", *Management Science* 60, núm. 5 (2014): 1098-106; S. M. Murphy, S. J. Wayne, R. C. Liden y B. Erdogan, "Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships", *Human Relations* (enero de 2003): 61-84; y R. C. Liden, S. J. Wayne, R. A. Jaworski y N. Bennett, "Social Loafing: A Field Investigation", *Journal of Management* (abril de 2004): 285-304.
- ⁶⁵ A. W. Delton, L. Cosmides, M. Guemo, T. E. Robertson y J. Tooby, "The Psychosemantics of Free Riding: Dissecting the Architecture of a Moral Concept", *Journal of Personality and Social Psychology* 102, núm. 6 (2012): 1252-70.
- ⁶⁶ C. Rubino, D. R. Avery, S. D. Volpone, et al., "Does Teaming Obscure Low Performance? Exploring the Temporal Effects of Team Performance Diversity", *Human Performance* 27, núm. 5 (2014): 416-34.
- ⁶⁷ D. L. Smrt y S. J. Karau, "Protestant Work Ethic Moderates Social Loafing", *Group Dynamics: Theory Research and Practice* (septiembre de 2011): 267-74.
- ⁶⁸ M. C. Schippers, "Social Loafing Tendencies and Team Performance: The Compensating Effect of Agreeableness and Conscientiousness", *Academy of Management Learning & Education* 13, núm. 1 (2014): 62-81.
- ⁶⁹ A. Gunnthorsdottir y A. Rapoport, "Embedding Social Dilemmas in Intergroup Competition Reduces Free-Riding", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 101 (2006): 184-99; y E. M. Stark, J. D. Shaw y M. K. Duffy, "Preference for Group Work, Winning Orientation, and Social Loafing Behavior in Groups", *Group and Organization Management* 32, núm. 6 (2007): 699-723.
- ⁷⁰ R. B. Lount, Jr. y S. L. Wilk, "Working Harder or Hardly Working? Posting Performance Eliminates Social Loafing and Promotes Social Laboring in Workgroups".
- ⁷¹ A. Gunnthorsdottir y A. Rapoport, "Embedding Social Dilemmas in Intergroup Competition Reduces Free-Riding," y E. M. Stark, J. D. Shaw y M. K. Duffy, "Preference for Group Work, Winning Orientation, and Social Loafing Behavior in Groups".
- ⁷² L. L. Greer, "Group Cohesion: Then and Now", *Small Group Research* (diciembre de 2012): 655-61.
- ⁷³ D. S. Staples y L. Zhao, "The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams", *Group Decision and Negotiation* (julio de 2006): 389-406.
- ⁷⁴ N. Chi, Y. Huang y S. Lin, "A Double-Edged Sword? Exploring the Curvilinear Relationship between Organizational Tenure Diversity and Team Innovation: The Moderating Role of Team-Oriented HR Practices", *Group and Organization Management* 34, núm. 6 (2009): 698-726.
- ⁷⁵ K. J. Klein, A. P. Knight, J. C. Ziegert, B. C. Lim y J. L. Saltz, "When Team Members' Values Differ: The Moderating Role of Team Leadership", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114, núm. 1 (2011): 25-36; y G. Park y R. P. DeShon, "A Multilevel Model of Minority Opinion Expression and Team Decision-Making Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 5 (2010): 824-33.
- ⁷⁶ J. S. Chun y J. N. Choi, "Members' Needs, Intragroup Conflict, and Group Performance", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 3 (2014): 437-50.
- ⁷⁷ M. Rigoglioso, "Diverse Backgrounds and Personalities Can Strengthen Groups", *Stanford Knowledgebase*, 15 de agosto de 2006, www.stanford.edu/group/knowledgebase/.
- ⁷⁸ K. W. Phillips y D. L. Loyd, "When Surface and Deep-Level Diversity Collide: The Effects on Dissenting Group Members", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99 (2006): 143-60; y S. R. Sommers, "On Racial Diversity and Group Decision Making: Identifying Multiple Effects of Racial Composition on Jury Deliberations", *Journal of Personality and Social Psychology* (abril de 2006): 597-612.
- ⁷⁹ J. S. Chun y J. N. Choi, "Members' Needs, Intragroup Conflict, and Group Performance".
- ⁸⁰ 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): 31-55.
- ⁸¹ E. P. Apfelbaum, K. W. Phillips y J. A. Richeson, "Rethinking the Baseline in Diversity Research: Should We Be Explaining the Effects of Homogeneity?" *Perspectives on Psychological Science* 9, núm. 3 (2014): 235-44.
- ⁸² Vea M. B. Thatcher y P. C. Patel, "Group Faultlines: A Review, Integration, and Guide to Future Research", *Journal of Management* 38, núm. 4 (2012): 969-1009.
- ⁸³ K. Bezrukova, S. M. B. Thatcher, K. A. Jehn y C. S. Spell, "The Effects of Alignments: Examining Group Faultlines, Organizational Cultures, and Performance", *Journal of Applied Psychology* 97, núm. 1 (2012): 77-92.
- ⁸⁴ R. Rico, M. Sanchez-Manzanares, M. Antino y D. Lau, "Bridging Team Faultlines by Combining Task Role Assignment and Goal Structure Strategies", *Journal of Applied Psychology* 97, núm. 2 (2012): 407-20.
- ⁸⁵ B. L. Bonner, S. D. Sillito y M. R. Baumann, "Collective Estimation: Accuracy, Expertise, and Extroversion as Sources of Intra-Group Influence", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007): 121-33.
- ⁸⁶ J. E. Kammer, W. Gaissmaier, T. Reimer y C. C. Schermuly, "The Adaptive Use of Recognition in Group Decision Making", *Cognitive Science* 38, núm. 5 (2014): 911-42.

- ⁸⁷ J. S. Chun y J. N. Choi, "Members' Needs, Intragroup Conflict, and Group Performance".
- ⁸⁸ G. Park y R. P. DeShon, "A Multilevel Model of Minority Opinion Expression and Team Decision-Making Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 5 (2010): 824-33.
- ⁸⁹ R. Benabou, "Groupthink: Collective Delusions in Organizations and Markets", *Review of Economic Studies* (abril de 2013): 429-62.
- ⁹⁰ J. A. Goncalo, E. Polman y C. Maslach, "Can Confidence Come Too Soon? Collective Efficacy, Conflict, and Group Performance over Time", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 113, núm. 1 (2010): 13-24.
- ⁹¹ Veal N. Richardson Ahlfinger y J. K. Esser, "Testing the Groupthink Model: Effects of Promotional Leadership and Conformity Predisposition", *Social Behavior & Personality* 29, núm. 1 (2001): 31-41; y S. Schultz-Hardt, F. C. Brodbeck, A. Mojzisch, 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* 91, núm. 6 (2006): 1080-93.
- ⁹² Veal I. Yaniv, "Group Diversity and Decision Quality: Amplification and Attenuation of the Framing Effect", *International Journal of Forecasting* (enero-marzo de 2011): 41-49.
- ⁹³ M. P. Brady y S. Y. Wu, "The Aggregation of Preferences in Groups: Identity, Responsibility, and Polarization", *Journal of Economic Psychology* 31, núm. 6 (2010): 950-63.
- ⁹⁴ Z. Krizan y R. S. Baron, "Group Polarization and Choice-Dilemmas: How Important Is Self-Categorization?" *European Journal of Social Psychology* 37, núm. 1 (2007): 191-201.
- ⁹⁵ Veal R. P. McGlynn, D. McGurk, V. S. Effland, N. L. Jöhl y D. J. Harding, "Brainstorming and Task Performance in Groups Constrained by Evidence", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (enero de 2004): 75-87; y R. C. Litchfield, "Brainstorming Reconsidered: A Goal-Based View", *Academy of Management Review* 33, núm. 3 (2008): 649-68.
- ⁹⁶ N. L. Kerr y R. S. Tindale, "Group Performance and Decision-Making", *Annual Review of Psychology* 55 (2004): 623-55.
- ⁹⁷ C. Faure, "Beyond Brainstorming: Effects of Different Group Procedures on Selection of Ideas and Satisfaction with the Process", *Journal of Creative Behavior* 38 (2004): 13-34.
- ⁹⁸ P. L. Perrewe, K. L. Zellars, G. R. Ferris, A. M. Rossi, C. J. Kacmar y D. A. Ralston, "Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional Consequences of Role Conflict", *Academy of Management Journal* (febrero de 2004): 141-52.

10

Los equipos de trabajo



Fuente: J. Scott Park/MLive.com/Landov

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando termine de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

10-1 Analizar la creciente popularidad de los equipos en las organizaciones.	10-5 Explicar cómo las organizaciones pueden crear buenos miembros de equipos.
10-2 Comparar los equipos con los grupos.	10-6 Decidir cuándo es preferible utilizar individuos en vez de equipos.
10-3 Distinguir los cinco tipos de equipos.	
10-4 Identificar las características de los equipos eficaces.	

LOS EQUIPOS QUE ACTÚAN JUNTOS, PERMANECEN JUNTOS

En SmugMug, una compañía de internet que permite compartir imágenes, cada día es una oportunidad para tomar fotografías. Para que lo contraten, debe gustarle la fotografía, poseer amplios conocimientos de la web y estar dispuesto trabajar en equipo; incluso podría ser necesario que se convierta en participante de las fotografías que la empresa publica. ¿Pero supondría que tiene que andar a gatas a través de trincheras de lodo y debajo de alambradas de púas con su equipo, como estos empleados? Ellos acaban de terminar el difícil recorrido de obstáculos de 16 a 18 kilómetros organizado por Tough Mudder, una empresa que crea desafíos físicos para equipos de compañías como los de SmugMug.

La misión de Tough Mudder es sencilla: consolidar equipos mediante una experiencia compartida. Su cofundador, Chris MacAskill lo expuso de la siguiente manera: “Las personas terminan llenas de lodo, cansadas y apaleadas. Es como un entrenamiento de los soldados de la marina o un campo militar. Los individuos más atléticos ayudan a los más débiles, porque quieren terminar juntos como equipo. Al final, se esfuerzan codo a codo y se observan grandes sonrisas y festejos”. Los eventos de Tough Mudder, como el que se observa en la fotografía, enseñan valores como la fortaleza mental al ofrecer diversión, logros y emociones. Según Lynn Gruber de Fortune, parece funcionar. Ella comentó que “el trabajo de equipo y la camaradería en el evento eran increíbles”. Hasta la fecha, la organización registra más de 100 eventos, con 1.5 millones de participantes, 4,000 tatuajes de Tough Mudder y un índice de participación de 95 por ciento.



¿No le atraen las actividades de Tough Mudder? Entonces quizá deba considerar un empleo en Grid Connect Inc., una compañía de software de Illinois. Ahí el juego es el tenis de mesa, y “todos juegan; nadie puede negarse. Se pueden desahogar las frustraciones jugando tenis de mesa. Cuando no juegas, pasas al grupo de los perdedores”, afirmó su fundador y director general Mike Justice. Él es el campeón y su padre es árbitro oficial; sin embargo, dice que los torneos de la organización mejoran la creación de sus equipos de trabajadores: “Realmente sirve para incrementar su confianza. Es una de las mejores cosas que hemos hecho para mejorar el estado de ánimo”.

¿O quizá las antiguas ligas atléticas sean más adecuadas para usted? La mayoría de las compañías cuentan con ligas de deportes organizados, las cuales pueden o no ayudar a sus equipos de trabajo. En Offerpop, una compañía de marketing social, “los equipos deportivos logran que todos los empleados se sientan más cómodos entre sí”, asegura el director general Wendell Landsford, aunque afirma que la verdadera creación de equipos ocurre durante la convivencia posterior a los juegos. Jerry Schranz, de la agencia de relaciones públicas Beckerman, aprendió personalmente una importante habilidad laboral mientras era capitán del equipo de softbol. Schranz comentó que “como lanzador principal es muy difícil entregar la pelota, ya que piensas que nadie es capaz de lanzar tan bien como lo haces tú. Fue algo que tuve que aprender: delegar responsabilidades a los demás y dejar que las cosas fluyeran”.

Aún con todos los beneficios que pueden proporcionar los equipos con finalidades recreativas, debemos señalar que programas como Tough Mudder suelen ser más exitosos que las ligas deportivas para el tiempo libre. John Pinkham de PAN Communications, Inc., estaba a cargo del equipo informal de fútbol soccer del departamento de relaciones públicas que tenía la empresa en Boston. Según Pinkham, “resultó que la liga donde nos inscribimos era muy competitiva, con antiguos jugadores universitarios y europeos que movían el balón más rápido de lo que yo creía posible”. Como respuesta a esto, los perdedores abandonaban o trataban de superar estratégicamente a los eternos ganadores. Quienes se quedaban buscaban divertirse sin importar el marcador. Pinkham comentó: “Creo que todos se sentían felices de jugar, y esto nos unió más como colegas y amigos, aunque quizá no tanto como compañeros de equipo”.

Fuentes: B. Haislip, “Play Ball!” *The Wall Street Journal*, 12 de junio de 2014, R4; M. L. Shuffler, D. DiazGranados y E. Salas, “There’s a Science for That: Team Development Interventions in Organizations”, *Current Directions in Psychological Science* 20, núm. 6 (2011): 365–72; y sitio web de Tough Mudder, www.toughmudder.com, consultado el 23 de junio de 2015.

Los equipos que actúan juntos, permanecen juntos, como sugiere la viñeta inicial? Definitivamente es benéfico compartir experiencias, como se verá en este capítulo. También es probable que los desafíos únicos e inesperados contribuyan a unir a los equipos, como afirma Tough Mudder. Sin embargo, debemos tener cautela al considerar los efectos de estos ejercicios “lúdicos”, incluyendo la posible discriminación en contra de los empleados discapacitados o con menor condición física. En este capítulo se estudian otros tipos de estrategias para la creación de equipos, y los equipos en general.

10-1 Analizar la creciente popularidad de los equipos en las organizaciones.

¿Por qué los equipos se han vuelto tan populares?

¿Por qué son tan populares los equipos? Porque creemos que son eficaces. Rich Karlgaard, editor de *Forbes*, escribió que “un equipo de personas felizmente comprometidas con el proyecto y entre sí siempre superarán a un individuo brillante”.¹ Hasta cierto punto, tiene razón. En ocasiones los equipos pueden lograr hazañas imposibles para un individuo.² Los equipos son más flexibles y sensibles ante los eventos cambiantes, que los departamentos tradicionales u otras formas de grupos permanentes. Los equipos tienen la capacidad de formarse, actuar, reenfocarse y desintegrarse con rapidez; son un medio efectivo para democratizar las organizaciones e incrementar la participación de los trabajadores. Por último, las investigaciones indican que participar en equipos afecta de forma positiva el pensamiento de los individuos al introducir una mentalidad de colaboración incluso en la toma de decisiones personales.³

El hecho de que las organizaciones hayan decidido utilizar equipos no significa necesariamente que éstos resulten eficaces siempre. Los miembros de los equipos, como seres humanos que son, se ven influidos por las modas y por la mentalidad de la manada, y esto evitaría que tomen las mejores decisiones. ¿Cuáles son las condiciones que afectan su potencial? ¿De qué manera trabajan los miembros en conjunto? ¿Realmente nos agradan los grupos? Según la Encuesta del CO, es probable que no. Para responder esas preguntas, primero se estudiarán las diferencias entre los grupos y los equipos.

Diferencias entre grupos y equipos

10-2 Comparar los equipos con los grupos.

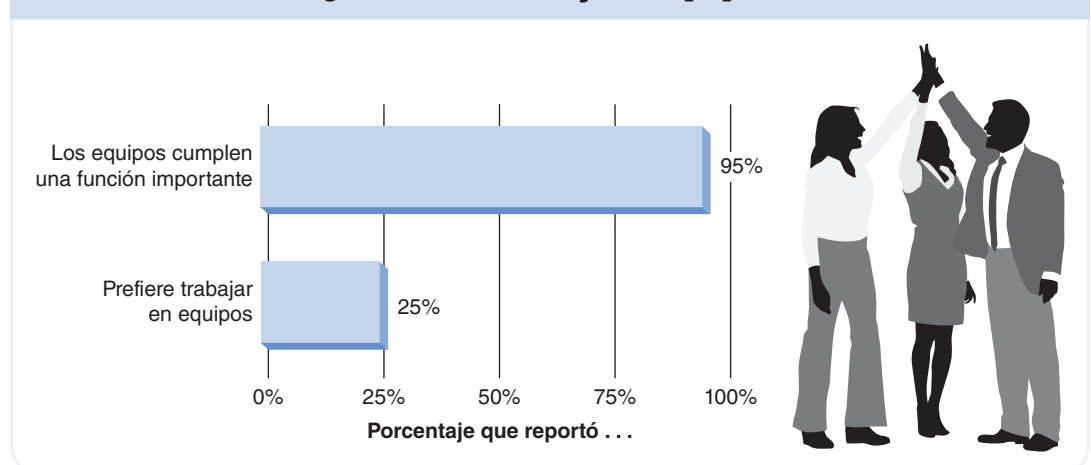
grupo de trabajo Aquel que interactúa básicamente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a desempeñarse en su área de responsabilidad.

No es lo mismo un grupo que un equipo. En el capítulo 9 se definió grupo como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos. Un **grupo de trabajo** es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad.

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

ENCUESTA DEL CO

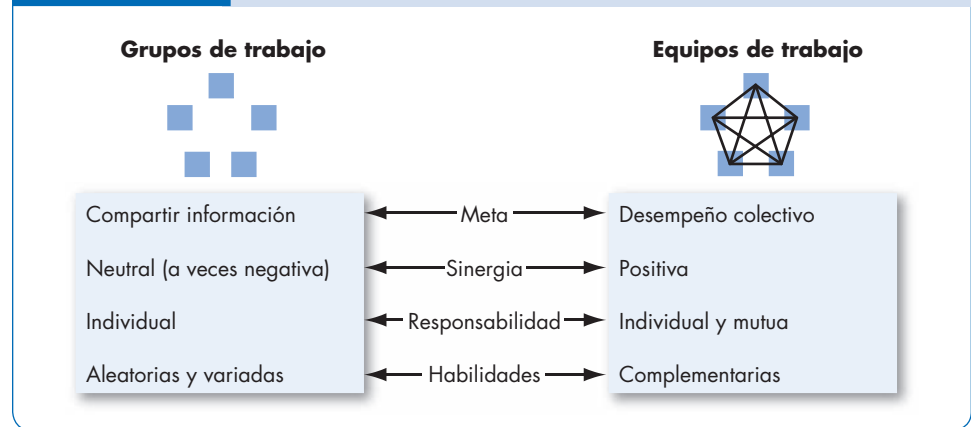
¿Es bueno el trabajo de equipo?



Fuente: "University of Phoenix Survey Reveals Nearly Seven-in-Ten Workers Have Been Part of Dysfunctional Teams", descargado el 9 de junio de 2013, de www.prnewswire.com

Figura 10-1

Comparación entre grupos de trabajo y equipos de trabajo



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

suma de las aportaciones. Un grupo de trabajo es un conjunto de individuos que hacen sus tareas, no obstante su interacción y/o dependencia.

Por otro lado, un **equipo de trabajo** genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales.

Tanto en los grupos de trabajo como en los equipos de trabajo existen expectativas respecto del comportamiento de los miembros, esfuerzos de normalización colectiva, dinámicas grupales activas y cierto nivel de toma de decisiones (aun cuando sólo sea algo informal acerca del alcance de la membresía). Ambos pueden generar ideas, combinar recursos o coordinar logística, como sus horarios laborales; sin embargo, en el grupo de trabajo este esfuerzo se limitará a la recopilación de información para individuos externos al grupo, encargados de la toma de decisiones.

Ya sea que se considere a un equipo de trabajo como un subconjunto de un grupo de trabajo, el equipo se crea para lograr una interacción útil (simbiótica) entre sus miembros. Es necesario establecer la diferencia entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo, incluso cuando los términos se utilicen indistintamente en diversos contextos. En la figura 10-1 se indican las diferencias entre ambos.

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

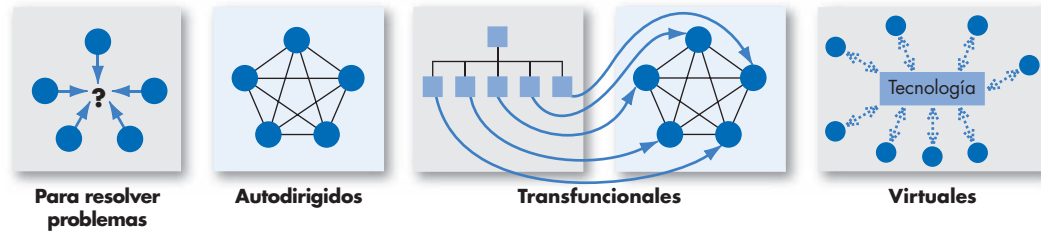
Tipos de equipos

10-3 Distinguir los cinco tipos de equipos.

Los equipos pueden fabricar productos, brindar servicios, negociar acuerdos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones.⁴ En esta sección, primero se describirán los cuatro tipos de equipos más comunes en una organización: *equipos para resolver problemas*, *equipos de trabajo autodirigidos*, *equipos transfuncionales* y *equipos virtuales* (vea la figura 10-2). Después, se analizarán los sistemas de equipos múltiples, los cuales utilizan un “equipo de equipos” y se están volviendo cada vez más populares a medida que el trabajo se hace más complejo.

Figura 10-2

Cuatro tipos de equipos

**equipos para resolver problemas**

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

Equipos para resolver problemas

Los equipos para control de calidad se han utilizado durante muchos años. Aunque originalmente se creaban principalmente en plantas de manufactura, eran equipos permanentes que solían reunirse durante un tiempo, en ocasiones diariamente o una vez por semana, para determinar los estándares de calidad y resolver los problemas de los productos fabricados. Asimismo, el área médica en particular empezó a implementar recientemente equipos de calidad para mejorar el cuidado de los pacientes. Este tipo de **equipos para resolver problemas** casi nunca cuentan con la autoridad para implementar sus sugerencias de forma unilateral pero, si sus recomendaciones van acompañadas de los procesos de implementación, se pueden lograr algunas mejoras significativas.

equipos de trabajo autodirigidos

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

Equipos de trabajo autodirigidos

Como se comentó, los equipos para resolver problemas tan sólo hacen recomendaciones. Algunas organizaciones han ido más lejos, y han creado equipos que también implementan las soluciones y se hacen responsables por los resultados.

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

Sin embargo, las investigaciones sobre la eficacia de los equipos de trabajo autodirigidos no han sido uniformemente positivas. Algunos estudios indican que los equipos autodirigidos pueden ser más o menos eficaces, dependiendo de qué tanto se recompensan los comportamientos que impulsan al equipo. Por ejemplo, un estudio de 45 equipos autodirigidos encontró que, cuando los miembros percibían que las recompensas económicas, como el salario, dependían de las aportaciones de sus compañeros, mejoraba el desempeño tanto de los individuos como de todo el equipo.⁶

Una segunda área de investigación es el impacto que tienen los conflictos en la eficacia del trabajo realizado por los equipos autodirigidos. Algunas investigaciones indican que no son eficaces cuando entran en conflicto. Si surgen las disputas, los miembros suelen dejar de cooperar y surgen las luchas de poder, lo cual puede provocar un deterioro en el desempeño grupal.⁷ Sin embargo, otro estudio indica que, cuando los miembros sienten que pueden expresarse sin sentirse avergonzados, rechazados o sancionados por otros miembros del equipo (en otras palabras, cuando se sienten seguros psicológicamente), los conflictos pueden ser benéficos y mejorar el desempeño del equipo.⁸

En tercer lugar, las investigaciones han explorado el efecto de los equipos que dirigen su propio trabajo sobre el comportamiento de sus miembros. En este caso, los resultados son nuevamente contradictorios. Aunque los integrantes de estos equipos informan mayores niveles de satisfacción laboral que otros individuos, en ocasiones pre-



sentan mayores índices de rotación y ausentismo. Un estudio a gran escala sobre la productividad laboral en establecimientos británicos reveló que, aunque el uso de equipos por lo general aumenta la productividad laboral individual (y general), ninguna evidencia respaldó la afirmación de que los equipos autodirigidos se desempeñaran mejor que los equipos tradicionales que tienen una menor autoridad para la toma de decisiones.⁹ En general, parece que para que los equipos autodirigidos sean benéficos, se deben proporcionar diversos factores facilitadores.

Equipos transfuncionales

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

Starbucks creó un equipo de individuos de producción, RP globales, comunicaciones globales y marketing estadounidense para desarrollar su marca de café instantáneo Via. Las sugerencias del equipo dieron como resultado un artículo que sería redituable producir y distribuir, y que se comercializaría mediante una estrategia multifacética y altamente integrada.¹⁰ Este ejemplo ilustra el uso de **equipos transfuncionales**, los cuales están formados por trabajadores con un nivel jerárquico similar pero de diferentes áreas laborales, quienes se reúnen para realizar una tarea.

Los equipos transfuncionales son un medio eficaz para lograr que el personal de distintas áreas de una organización, o incluso de distintas organizaciones, intercambie información, desarrolle ideas nuevas, resuelva problemas y coordine proyectos difíciles. Sin embargo, debido a una gran necesidad de coordinación, los equipos transfuncionales no son fáciles de administrar. En primer lugar, parece lógico que ocurran cambios de poder a medida que se requieran distintos conocimientos, ya que los miembros tienen aproximadamente el mismo nivel en la organización y esto causa una ambigüedad en el liderazgo. Por consiguiente, es necesario desarrollar un clima de confianza, para que los cambios puedan darse sin conflictos excesivos.¹¹ En segundo lugar, es frecuente que sus primeras etapas de desarrollo consuman mucho tiempo, mientras sus integrantes aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. En tercer lugar, lleva tiempo cimentar la confianza y el trabajo en equipo, sobre todo entre personas con experiencias y puntos de vista diferentes.

Harley-Davidson Motor Company utiliza equipos transfuncionales en todos los niveles de su organización para la creación de productos nuevos, como su primera motocicleta eléctrica, que se observa en la fotografía. Desde la idea del producto hasta su lanzamiento, los equipos transfuncionales incluyen empleados de Harley de áreas como planeación de productos, ingeniería, diseño, marketing, manufactura y compras.

Fuente: Justin Lane/EPA/Newscom



Desde hace décadas, muchas organizaciones han utilizado equipos horizontales para ampliar sus fronteras, y sería muy difícil encontrar una compañía de gran tamaño o el lanzamiento de un producto que no los hayan utilizado. Los grandes fabricantes de automóviles —Toyota, Honda, Nissan, BMW, GM, Ford y Chrysler— usan actualmente esta forma de equipos para coordinar proyectos complejos, al igual que en otras industrias. Cisco utiliza equipos transfuncionales específicos para identificar y aprovechar las nuevas tendencias en varias áreas del mercado de software. Los equipos son equivalentes a los grupos de redes sociales que colaboran en tiempo real para identificar nuevas oportunidades de negocios en el campo y que, después, las implementan de abajo hacia arriba.¹²

En resumen, la fortaleza de los equipos transfuncionales tradicionales es el esfuerzo de colaboración de individuos con habilidades diversas en una gran variedad de disciplinas. Cuando se toman en cuenta las perspectivas únicas de esos miembros, este tipo de equipos pueden ser muy eficaces.

Equipos virtuales

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

Los tipos de equipos descritos en la sección anterior realizan su trabajo cara a cara. En cambio, los **equipos virtuales** usan tecnología de cómputo para reunir a miembros que están dispersos físicamente, con la finalidad de alcanzar una meta común.¹³ Los individuos colaboran en línea con medios de comunicación como redes de área extendida, social media corporativos, videoconferencias y correo electrónico, ya sea que los separe tan solo una oficina o estén en distintos continentes. Casi todos los equipos actuales hacen al menos una parte de su trabajo en forma remota.

Los equipos virtuales deberían administrarse de forma diferente de los equipos que trabajan cara a cara en una oficina, en parte debido a que los primeros no suelen interactuar con base en patrones jerárquicos tradicionales. Por la complejidad de las interacciones, las investigaciones indican que el liderazgo compartido de los equipos virtuales puede mejorar de manera significativa su desempeño, aunque el concepto aún está en desarrollo.¹⁴ Para que los equipos virtuales sean eficaces, los gerentes deberían asegurarse de que: **1.** se establezca confianza entre sus miembros (un comentario mordaz en un correo electrónico afectaría negativamente la confianza del equipo), **2.** el avance del equipo se vigile de cerca (para que éste no pierda de vista sus metas y ninguno de sus miembros “desaparezca”), y **3.** los esfuerzos y productos del equipo virtual se divulguen en la organización (de manera que el equipo no se vuelva invisible).¹⁵

Sería un error pensar que los equipos virtuales pueden sustituir fácilmente a los equipos que trabajan cara a cara. Aunque el alcance geográfico y la inmediatez de la comunicación en línea hacen que los equipos virtuales surjan de manera natural, los gerentes deben asegurarse de que este tipo de equipos sea la mejor opción para obtener el resultado deseado y mantener el papel de supervisores durante todo el trabajo de colaboración.

Sistemas de equipos múltiples

Los tipos de equipos que se han descrito hasta ahora suelen ser pequeños y por lo general trabajan solos, aunque sus actividades están relacionadas con los objetivos más generales de la organización. A medida que las tareas se vuelven más sofisticadas, el tamaño de los equipos suele aumentar. Los incrementos de tamaño requieren mayor coordinación y crean un punto donde la inclusión de otro miembro produce más daños que beneficios. Para resolver este problema, las organizaciones utilizan **sistemas de equipos múltiples**, es decir, la reunión de dos o más equipos interdependientes para trabajar hacia una meta de nivel superior. En otras palabras, los sistemas de equipos múltiples son “un equipo de equipos”.¹⁶

sistemas de equipos múltiples

Conjunto de dos o más equipos interdependientes que comparten una meta superior; un equipo de equipos.

Para describir un sistema de equipos múltiples, imaginemos la coordinación de respuestas que se requiere después de un accidente automovilístico grave. Hay un equipo de servicios médicos de urgencia que es el primero en responder y que transporta a los lesionados al hospital. Luego, un equipo de la sala de urgencias se encarga de brindar atención médica y, por último, interviene un equipo de recuperación. A pesar de que el equipo de servicio de urgencias, el equipo de la sala de urgencias y el equipo de recu-

El tamaño de la huella de carbono de sus reuniones

A pesar de estar en países diferentes, o incluso en continentes distintos, muchos equipos ubicados en lugares geográficamente distantes se comunican sin reunirse regularmente cara a cara, e incluso es posible que nunca se conozcan en persona. Aunque las ventajas de la comunicación cara a cara respecto de la comunicación electrónica ha sido tema de debate, podría haber un fuerte argumento ético a favor de los equipos virtuales.

El hecho de mantener a los miembros de un equipo donde están, en lugar de pedirles que viajen cada vez que necesitan reunirse, es congruente con las iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC). Los viajeros de negocios utilizan una gran cantidad de viajes aéreos, por ferrocarril y por automóvil, y esto contribuye de manera significativa a las emisiones globales de bióxido de carbono. Cuando los equipos pueden reunirse de manera virtual y no cara a cara, reducen de forma drástica su huella de carbono.

En un mundo conectado globalmente, ¿qué puede hacer para minimizar el im-

pacto ambiental de los viajes de negocios de su organización? Varios consejos lo harán reflexionar sobre la forma de aprovechar los equipos virtuales en aras de mayor sustentabilidad:

1. **Anime a todos los miembros de los equipos para que piensen si realmente es necesaria una reunión en persona.** Intente utilizar métodos alternativos de comunicación siempre que estén disponibles.
2. **Comuníquese lo más posible a través de medios virtuales.** Éstos incluyen correo electrónico, llamadas telefónicas y videoconferencias.
3. **Cuando viaje para reuniones de equipo, elija los sistemas de transporte que dañen menos el ambiente.** Asimismo, verifique el perfil ambiental de los hoteles antes de reservar habitaciones.
4. **Si los beneficios ambientales no son motivación suficiente para reducir los viajes, considere los ahorros económicos.** “Según una encuesta, las empresas gastan entre 8 y 12 por

ciento de su presupuesto total en viajes. Por lo tanto, la comunicación electrónica puede brindar dos beneficios: a) es más barata y b) es buena para el ambiente.

Fuentes: P. Tilstone, “Cut Carbon... and Bills”, *Director*, mayo de 2009, 54; L. C. Latimer, “6 Strategies for Sustainable Business Travel”, *Greenbiz*, 11 de febrero de 2011, www.greenbiz.com; y F. Gebhart, “Travel Takes a Big Bite out of Corporate Expenses”, *Travel Market Report*, 30 de mayo de 2013, descargado el 9 de junio de 2013 de www.travelmarketreport.com.

peración son técnicamente independientes, sus actividades son interdependientes y el éxito de uno depende del éxito de los otros. ¿Por qué? Debido a que todos comparten la meta importante de salvar vidas.

Algunos de los factores que hacen que los equipos tradicionales, más pequeños, sean más efectivos no necesariamente se aplican a los sistemas de equipos múltiples, ya que incluso podrían dificultar su desempeño. Un estudio reveló que los sistemas de equipos múltiples se desempeñaban mejor cuando contaban con “ajustadores de límites”, cuya tarea consistía en coordinarse con los miembros de los otros subequipos. Esto reducía la necesidad de comunicación entre algunos miembros de los equipos, lo cual era útil debido a que disminuía las demandas de coordinación.¹⁷ El liderazgo de los sistemas de equipos múltiples también difiere mucho de los equipos que trabajan de manera independiente. Mientras que el liderazgo de todos los equipos afecta el desempeño de cada uno, un líder de equipos múltiples debería facilitar la coordinación entre los equipos y, al mismo tiempo, dirigir a cada uno. Un estudio reveló que los equipos que recibían más atención y compromiso por parte de los líderes de la organización sentían que tenían más poder, lo cual les permitía ser más efectivos cuando buscaban soluciones a sus propios problemas.¹⁸

En general, un sistema de equipos múltiples es la mejor opción cuando un equipo es demasiado grande para ser eficaz, o cuando es necesario coordinar equipos con funciones diferentes.

10-4 Identificar las características de los equipos eficaces.

Creación de equipos eficaces

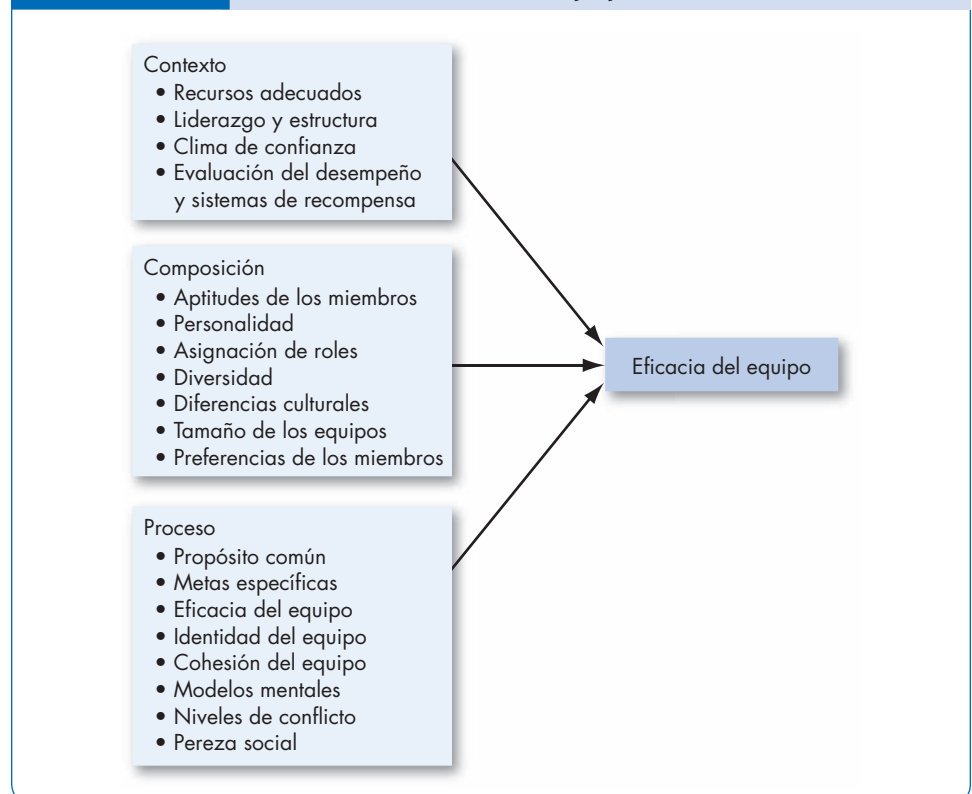
Muchas veces los equipos se crean deliberadamente, pero en ocasiones evolucionan de manera orgánica. Un ejemplo es el surgimiento de las “colmenas” de equipos durante los últimos cinco años. El trabajo independiente suele involucrar individuos altamente especializados en su área, los cuales pueden proporcionar asesoría especializada a las organizaciones durante un periodo corto. Los trabajadores independientes tienen problemas para vender su trabajo de manera efectiva a las organizaciones, y las organizaciones tienen problemas para encontrar trabajadores independientes que se ajusten a sus necesidades. Para cerrar esta brecha, los trabajadores independientes forman equipos con otros individuos que laboran por su cuenta en áreas de especialidad complementarias, con la finalidad de presentar una unidad de trabajo cohesivo (una colmena) a sus clientes. Este método basado en equipos ha resultado muy exitoso.¹⁹

Muchos han intentado identificar los factores relacionados con la eficacia de los equipos. Para ayudar a lograrlo, algunos estudios organizaron lo que una vez fue una larga lista de características en un modelo relativamente focalizado.²⁰ En la figura 10-3 se resumen las características que se conocen actualmente acerca de los equipos eficaces. Como se verá, se basan en muchos de los conceptos de los grupos que se estudiaron en el capítulo 9.

Al considerar el modelo de la eficacia de los equipos, es necesario recordar dos aspectos. En primer lugar, los equipos difieren en forma y estructura. El modelo trata de generalizar entre todas las variedades de equipos; no obstante, es necesario evitar la aplicación rígida de sus pronósticos a todos los equipos.²¹ El modelo debería usarse como guía. En segundo lugar, el modelo supone que el trabajo en equipo es preferible al trabajo individual. La creación de equipos “eficaces” en situaciones en las cuales los individuos pueden hacer mejor el trabajo es equivalente a resolver a la perfección el problema equivocado. En tercer lugar, hay que considerar el significado de *eficacia de*

Figura 10-3

Modelo de eficacia del equipo



equipo en este modelo. Por lo general, la eficacia de un equipo incluye medidas objetivas de su productividad, calificaciones de su desempeño proporcionadas por los gerentes, y otras medidas de la satisfacción de los miembros.

Los componentes clave de los equipos eficaces se suelen organizar en tres categorías generales. La primera son los recursos y otras influencias del *contexto* que permiten que los equipos sean eficaces. La segunda se relaciona con la *composición* del equipo. Por último, las variables del *proceso* son los eventos dentro del equipo que afectan su eficacia. A continuación se estudia cada uno de esos componentes.

Contexto del equipo: ¿Qué factores determinan si los equipos son exitosos?

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

Recursos adecuados Los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande; cada equipo de trabajo depende del apoyo de recursos externos al grupo. La escasez de recursos reduce directamente la capacidad que tiene un equipo de realizar su trabajo de manera efectiva y de alcanzar sus metas. Como se concluyó en un estudio, después de analizar 13 factores relacionados con el desempeño del grupo, “quizás una de las características más importantes de un grupo de trabajo eficaz sea el apoyo que el grupo recibe de la organización”.²² Este apoyo incluye información oportuna, los dispositivos adecuados, el personal correcto, los estímulos y el apoyo administrativo.

Liderazgo y estructura Los equipos no pueden funcionar si no están de acuerdo con la división de las actividades y si no se aseguran de que todos compartan la carga de trabajo. Llegar a un consenso sobre cuestiones específicas del trabajo, y sobre la forma como éstas se ajustan para integrar las habilidades individuales, requiere del liderazgo y la estructura ya sea de la gerencia o de los propios miembros del equipo. Esto ocurre especialmente en los equipos autodirigidos, cuyos integrantes absorben gran parte de las obligaciones que suelen asumir los gerentes. Sin embargo, de esta manera el trabajo del gerente se transforma en administrar el equipo *desde afuera* (ya no desde adentro).

Como se mencionó antes, el liderazgo es especialmente importante en los sistemas de equipos múltiples. En estos casos, los líderes necesitan delegar en ellos las responsabilidades, de modo que adopten el papel de facilitadores para asegurarse de que los equipos trabajen en conjunto y no unos contra otros.²³

Clima de confianza La confianza es la base del liderazgo; permite que un equipo acepte y se comprometa con las metas y las decisiones del líder. Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes.²⁴ La confianza entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar la conducta de los demás, y une a los miembros a partir de la creencia de que los otros integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos. Por ejemplo, es más probable que los miembros de un equipo corran riesgos y expongan sus vulnerabilidades cuando pueden confiar en sus compañeros. El nivel general de confianza en un equipo es importante, aunque también lo es la forma en la cual se distribuye entre sus miembros. Cuando los niveles de confianza son asimétricos y están desequilibrados entre los miembros del equipo, esto puede deteriorar las ventajas del desempeño de un elevado nivel de confianza general (en esos casos, se forman coaliciones que a menudo afectan negativamente al equipo de manera integral).²⁵

La confianza es una percepción que puede ser vulnerable al cambio de las condiciones en el ambiente de un equipo. Asimismo, la confianza no es un aspecto deseable en todas las circunstancias. Por ejemplo, un estudio reciente realizado en Singapur encontró que, en los equipos con altos niveles de confianza, los individuos son menos proclives a declarar y defender la propiedad personal de sus ideas, y cuando sí lo hacen, *los miembros del equipo* los consideran colaboradores menores.²⁶ Este “castigo” impuesto por el equipo podría reflejar los resentimientos que originan relaciones negativas, mayores conflictos y menor rendimiento.



Evaluación del desempeño y sistemas de recompensas Quizá las evaluaciones del desempeño individual y los incentivos interfieran con el desarrollo de los equipos de alto rendimiento. Por lo tanto, además de evaluar y recompensar a los trabajadores por sus contribuciones individuales, la gerencia debería utilizar sistemas de desempeño híbridos, que reconozcan a cada miembro por sus contribuciones excepcionales, y recompensar a todo el grupo por los resultados positivos.²⁷ Las evaluaciones grupales, la participación en las ganancias, los incentivos para los grupos pequeños y otros cambios en el sistema podrían mejorar el esfuerzo y el compromiso del equipo.

Composición del equipo

Maria Contreras-Sweet, presidenta de la Small Business Administration de Estados Unidos, afirmó lo siguiente: “Cuando construyo un equipo, busco personas ingeniosas. Se necesitan individuos que sean flexibles y que realmente sean discretos [...] La discreción también habla de la integridad”.²⁸ Se trata de buenas cualidades, pero no de todas las que se deben tomar en cuenta al buscar individuos para integrar equipos. La categoría de composición de los equipos incluye variables que se relacionan con la forma como se debería asignar personal a los equipos: las habilidades y la personalidad de los miembros de los equipos, la asignación de los roles, la diversidad, las diferencias culturales, el tamaño del equipo y las preferencias de sus integrantes por el trabajo en equipo. Como cabría esperar, existen opiniones diversas acerca del tipo de miembros que los líderes desean tener en sus equipos.

Habilidades de los miembros Es verdad que ocasionalmente se lee sobre un equipo deportivo compuesto de jugadores mediocres quienes, gracias a un entrenamiento excelente, determinación y trabajo en equipo preciso, se convierte en un grupo mucho más talentoso. Sin embargo, estos casos son noticia precisamente porque son poco comunes. El desempeño de un equipo depende, en parte, de los conocimientos, las habilidades y las aptitudes de cada uno de sus miembros.²⁹ No obstante, esas habilidades establecen los parámetros de aquello que los integrantes son capaces de hacer y la eficacia con la que se pueden desempeñar en un equipo.

Las investigaciones han revelado algunos hechos interesantes sobre la composición y el rendimiento de los equipos. En primer lugar, cuando la tarea consiste en resolver un problema complejo, como la reingeniería de una línea de ensamble, los equipos muy hábiles (compuestos en su mayoría por individuos inteligentes) se desempeñan mejor que los equipos con habilidades escasas. Los equipos con muchas aptitudes también se adaptan con mayor facilidad a las situaciones cambiantes; son capaces de aplicar de manera más efectiva sus conocimientos a problemas nuevos.

Los miembros de un equipo de investigación en el laboratorio de innovación del banco suizo UBS prueban la realidad virtual digital y otras nuevas tecnologías para atraer a una generación joven de inversionistas, y ayudar a que sus clientes actuales visualicen complejas carteras de inversión. Los miembros de los equipos cuentan con la pericia técnica y las habilidades necesarias para funcionar como un equipo experto.

Fuente: Arnd Wiegmann/Reuters



Los miembros de equipos que están “en una racha” deben hacer la jugada

Antes de decirle si esta afirmación es verdadera o falsa, necesitamos dar un paso atrás y preguntar: “¿Los individuos pueden tener ‘rachas de suerte’?” A menudo escuchamos que en los equipos, especialmente deportivos, algún jugador “está en una buena racha”. El jugador de basquetbol LeBron James anota cinco canastas consecutivas, el golfista Rory McIlroy hace tres *birdies* en serie para el equipo de la Copa Ryder europea y la jugadora de tenis Serena Williams logra cuatro servicios ases consecutivos durante un juego de dobles con su hermana Venus. La mayoría de las personas (alrededor de 90 por ciento) cree que LeBron, Rory y Serena jugaron bien porque tienen una racha que les permite

exhibir un desempeño por arriba de su promedio.

Aun cuando las personas creen en las rachas, las puntuaciones hablan por sí mismas. Aproximadamente la mitad de los estudios al respecto demuestran que es posible que existan, mientras que la otra mitad no. Sin embargo, la percepción puede alterar la realidad, de manera que quizá la pregunta más importante sea si el hecho de creer en la existencia de las rachas de suerte afecta las estrategias de los equipos. Un estudio con equipos de voleibol reveló que los entrenadores y los jugadores hacen más pases a los jugadores que creen que atraviesan una buena racha. ¿Se trata de una buena estrategia? Si su desempeño es realmente menor que

el de sus compañeros, darle más pases dañará al equipo debido a que quienes juegan mejor no tienen las mismas oportunidades de manejar la pelota.

Por consiguiente, considerando las investigaciones realizadas hasta ahora, la afirmación inicial parece ser errónea.

Fuentes: M. Raab, B. Gula y G. Gigerenzer, “The Hot Hand Exists in Volleyball and Is Used for Allocation Decisions”, *Journal of Experimental Psychology: Applied* 18, núm. 1 (2012): 81-94; T. Gilovich, R. Vallone y A. Tversky, “The Hot Hand in Basketball: On the Misperception of Random Sequences”, *Cognitive Psychology* 17 (1985): 295-314; y M. Bar-Eli, S. Avugos y M. Raab, “Twenty Years of ‘Hot Hand’ Research: The Hot Hand Phenomenon: Review and Critique”, *Psychology, Sport, and Exercise* 7 (2006): 525-53.

Por último, también es importante la capacidad del líder del equipo, ya que los líderes inteligentes ayudan a los miembros menos capaces cuando algo se les dificulta a éstos. No obstante, un líder escasamente inteligente podría neutralizar la eficacia de un equipo muy capaz.³⁰

Personalidad de los miembros En el capítulo 5 se demostró que la personalidad tiene una influencia significativa en la conducta del empleado individual. Algunas de las dimensiones identificadas en el modelo de la personalidad de los cinco factores son espacialmente relevantes para la eficacia de un equipo.³¹ La meticulosidad es importante para los equipos. Los individuos meticulosos son hábiles para respaldar a los otros miembros del equipo, y son muy sensibles para detectar cuando su ayuda es realmente necesaria. Los equipos meticulosos también tienen otras ventajas: un estudio encontró que tendencias conductuales como la organización, la orientación al logro y la perseverancia se relacionaban con un desempeño superior del equipo.³²

La composición de un equipo puede basarse en las personalidades de cada individuo para lograr un buen efecto. Suponga que una empresa necesita formar 20 equipos de cuatro personas cada uno y que tiene 40 empleados muy meticulosos y 40 muy poco meticulosos. ¿Para la compañía sería mejor si **a)** forma 10 equipos con los empleados más meticulosos y 10 con los menos meticulosos, o bien, **b)** “sembrar” en cada equipo dos personas muy meticulosas y dos poco meticulosas? Quizá le sorprenda saber que las evidencias tienden a sugerir que la opción 1 es la mejor, ya que el desempeño de los equipos será más alto si la organización forma 10 equipos muy meticulosos y 10 poco meticulosos. Esto se debe a que un equipo con niveles de meticulosidad variables no alcanzan el nivel de máximo desempeño de sus miembros con más de ese rasgo. En cambio, la dinámica de normalización del grupo (o el mero resentimiento) complicará las interacciones y obligará a que los miembros muy meticulosos disminuyan sus expectativas, socavando así el desempeño del grupo.³³

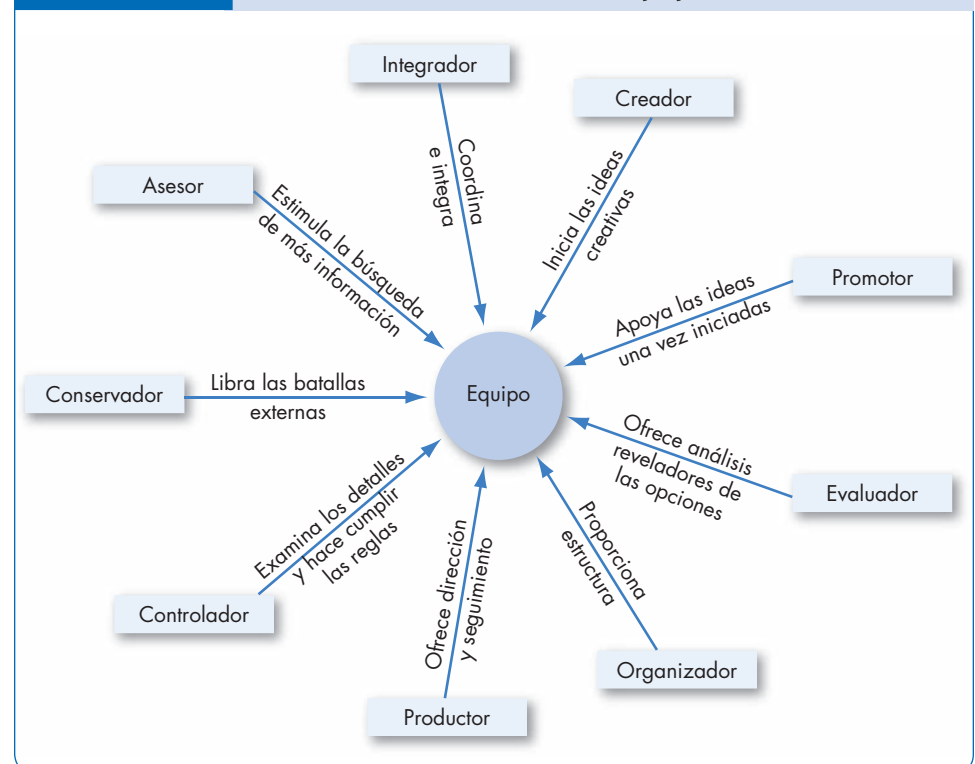
¿Y qué decir de los otros rasgos? Los equipos con un alto nivel de apertura a la experiencia tienden a desempeñarse mejor, y los estudios indican que el conflicto constructivo de la tarea *incrementa* este efecto. Los integrantes de mente abierta se comunican mejor entre sí y aportan mejores ideas, lo cual hace que los equipos cons-

tituidos por gente con apertura sean más creativos e innovadores.³⁴ Los conflictos de la tarea también mejoran el desempeño en los equipos con altos niveles de estabilidad emocional.³⁵ Esto no se debe tanto a que el conflicto en sí mejore su desempeño, sino que los equipos que se caracterizan por la apertura y la estabilidad emocional son capaces de manejar los conflictos y aprovecharlos para mejorar su rendimiento. También es importante un nivel mínimo de afabilidad dentro de los miembros: los equipos tuvieron los peores resultados cuando uno o más de sus integrantes eran muy desagradables, y una gama muy amplia en los niveles individuales de afabilidad pueden disminuir la productividad. Las investigaciones no revelan con claridad la influencia de la extroversión, pero una investigación reciente indicó que los equipos con un nivel de medio a alto de extroversión presentan un mayor número de conductas de ayuda, sobre todo en un ambiente de cooperación.³⁶ Por consiguiente, los rasgos de personalidad de los individuos son tan importantes en los equipos como sus características generales de personalidad.

Asignación de roles Los equipos tienen necesidades distintas y debería seleccionarse a sus integrantes de modo que se garantice la cobertura de los diversos roles. Un estudio de 778 equipos de béisbol de las grandes ligas, realizado durante un periodo de 21 años, destaca la importancia de la asignación adecuada de los roles.³⁷ Como se esperaba, los equipos con integrantes más experimentados y hábiles tuvieron un mejor desempeño. Sin embargo, la experiencia y las habilidades de los individuos que interpretaban los roles esenciales, que manejaban una mayor proporción del flujo laboral del equipo y que eran fundamentales para todos los procesos laborales (en este caso, *pitchers* y *catchers*) resultaron ser especialmente importantes. En otras palabras, se deben asignar los roles más importantes en un equipo a los trabajadores más capaces, experimentados y meticulosos.

Se pueden identificar nueve roles potenciales en los equipos (vea la figura 10-4). Los equipos de trabajo exitosos seleccionan a las personas que cubren esos roles con base en sus aptitudes y preferencias.³⁸ (En muchos equipos, los individuos interpretan roles

Figura 10-4

Roles fundamentales de los equipos

demografía organizacional

Grado en que los miembros de una unidad de trabajo comparten características demográficas como edad, género, raza, nivel académico o tiempo de servicio en la organización, y la influencia de estos atributos sobre la rotación.

múltiples). Para incrementar las probabilidades de que los miembros de un equipo trabajen bien en conjunto, los gerentes necesitan conocer las fortalezas individuales que cada miembro aporta a un equipo, seleccionar a sus integrantes tomando en cuenta sus fortalezas y asignar tareas que se ajusten con sus estilos preferidos.

Diversidad de los miembros En el capítulo 9 vimos el efecto que la diversidad tiene en los grupos. ¿Cómo afecta la diversidad del *equipo* su rendimiento? La demografía organizacional se refiere al grado en que los miembros de una unidad de trabajo (grupo, equipo o departamento) comparten características demográficas como edad, género, raza, nivel académico o tiempo de servicio en la organización. La **demografía organizacional** sugiere que atributos como la edad o la fecha de ingreso sirven para predecir la rotación. La lógica es la siguiente: habrá mayor rotación entre los individuos con experiencias diferentes, ya que se dificulta la comunicación y aumenta la probabilidad de que surjan conflictos. Un alto nivel de conflictos disminuye el atractivo de la membresía, por lo que los individuos son más proclives a renunciar. De manera similar, los perdedores en una lucha por el poder suelen irse de manera voluntaria o marcharse despedidos.³⁹ La conclusión es que la diversidad afecta de manera negativa el desempeño de los equipos.

Algunos tenemos la idea optimista de que la diversidad debe ser algo bueno: los equipos diversos deberían beneficiarse de perspectivas diferentes. Sin embargo, dos revisiones metanalíticas de la literatura indican que la diversidad demográfica en esencia no está relacionada con el desempeño general de un equipo, en tanto que una tercera revisión sugiere que la diversidad en raza y género se relacionan de forma negativa con el desempeño de los equipos.⁴⁰ Los resultados de otras investigaciones son contradictorios. Un estudio plantea que la diversidad étnica y de género tiene efectos más negativos en ocupaciones dominadas por trabajadores masculinos o caucásicos; aunque en ocupaciones con un mayor equilibrio demográfico, la diversidad no representa un problema. Por otro lado, la diversidad en las funciones, la educación y la experiencia se relaciona de manera positiva con el desempeño del equipo, pero estos efectos son muy modestos y dependen de la situación.

Un liderazgo adecuado también suele mejorar el desempeño de los equipos diversos.⁴¹ Por ejemplo, un estudio de 68 equipos en China, reveló que aquellos que eran diversos en cuanto a conocimientos, habilidades y maneras de enfrentar los problemas fueron más creativos, pero sólo cuando tenían líderes transformacionales (vea el capítulo 12 para esta definición) e inspiradores.⁴²

Diferencias culturales Hasta ahora, hemos examinado las investigaciones sobre los equipos diversos respecto de algunas diferencias, pero ¿qué sucede con la diversidad creada por diferencias culturales? Las evidencias indican que la diversidad cultural interfiere con el proceso de los equipos, al menos a corto plazo,⁴³ pero indagemos con mayor profundidad: ¿qué ocurre con las diferencias en el estatus cultural? Aunque es debatible, las personas con estatus culturales más altos suelen pertenecer a las mayorías o a los grupos raciales gobernantes de sus países. Investigadores de Reino Unido encontraron que las diferencias en el estatus cultural afectaban el desempeño de los equipos, mientras que los individuos que pertenecen a equipos con un mayor número de miembros con alto estatus cultural logran mejorar el desempeño... de todos los miembros.⁴⁴ Esto no sugiere que los equipos diversos deban estar llenos de individuos que cuentan con un estatus cultural elevado en su país, sino que tenemos que estar conscientes de la manera como las personas se identifican con su estatus cultural, incluso en ambientes de grupos diversos.

En general, parece que la diversidad cultural beneficia las tareas que requieren distintos puntos de vista. Sin embargo, los equipos culturalmente heterogéneos tienen más dificultades para aprender a trabajar entre sí y resolver problemas. Lo bueno es que pareciera que dichas dificultades se disipan con el tiempo.

Tamaño de los equipos La mayoría de los expertos coinciden en que una de las claves para incrementar la eficacia de los grupos consiste en mantener un número reducido de miembros.⁴⁵ El director general de Amazon, Jeff Bezos, utiliza la regla de las “dos pizzas”, la cual establece que “si se requieren más de dos pizzas para alimentar al equipo, entonces es demasiado grande”.⁴⁶ El psicólogo George Miller afirmó que para el tamaño

Objetivos de carrera

¿Es malo que prefiera hombres en mi equipo?

Por favor no me llame sexista; las mujeres son excelentes colegas y gerentes igualmente eficaces, pero prefiero tener hombres en mi equipo. Para mí es más relajante, y creo que también para los otros varones, ya que nos entendemos unos a otros de manera natural y podemos hablar con libertad. Todos los equipos conformados por hombres a los que yo he pertenecido han sido muy productivos.

— Jorge

Estimado Jorge:

Con todo el interés que existe en las organizaciones por la diversidad de género, su punto de vista es gratamente honesto. Y sus preferencias no son poco comunes. Un grupo de investigadores estudió ocho años de encuestas realizadas con los empleados de una organización estadounidense de gran tamaño, y encontró que los individuos eran más felices en equipos compuestos principalmente de personas de su mismo género, en tanto que los miembros de equipos más diversos reportaron menores niveles de alegría, confianza y cooperación. La investigadora Sara Fisher Ellison señaló que “la gente se siente más cómoda cuando está rodeada de personas que son similares a ellas”.

En cierta forma, preferir individuos de nuestro propio género en los equipos es una triste realidad. Después de todo, si no existieran las iniciativas para la protección y la diversidad de género, muchos de los puestos profesionales seguirían vetados para las mujeres en culturas predominantemente masculinas como Japón, Austria y Venezuela (vea los valores culturales de Hofstede en el capítulo 5). Por fortuna, el sistema

de valores de muchos países ha cambiado, y ahora existe un mayor reconocimiento del potencial que tienen los equipos diversos de mayores niveles de confianza, ánimo y satisfacción. Observe que éstos son valores, a diferencia de los aspectos reales descritos en el párrafo anterior. Ellison concluyó que existe “una incompatibilidad entre el tipo de lugar de trabajo que la gente prefiere y el que realmente los haría más felices”.

Sin embargo, no piense que éste es un aval para participar en equipos compuestos tan sólo por hombres. Sin tomar en cuenta la felicidad, este estudio descubrió que los equipos diversos conducían a niveles significativamente mayores de utilidades, productividad y desempeño. Otro estudio realizado en España indicó que los equipos de hombres y mujeres encuentran un mayor número de soluciones novedosas e innovaciones radicales. En otra investigación se sugirió que los equipos diversos tienen un mejor desempeño en relación con las ventas y las ganancias, que aquellos compuestos únicamente por hombres. Sin embargo, el clima del contexto es fundamental. Un metanálisis descubrió que la igualdad de género y el colectivismo eran condiciones importantes para el desempeño de la tarea en equipos diversos; mientras que un estudio danés indicó que los equipos diversos de ejecutivos tenían un mejor desempeño económico tan sólo cuando la estructura apoyaba el trabajo interfuncional de los equipos. Y un estudio realizado en Corea del Sur reveló que las normas del grupo de cooperación suelen reducir los efectos negativos de la diversidad de género.

En su caso, toda esta información implica que, aunque naturalmente prefiera trabajar con hombres, no es bueno para el negocio. Lo más conveniente sería que se esforzara en crear una atmósfera igualitaria y en elegir a sus compañeros de equipo con base en sus contribuciones potenciales.

Fuentes: C. Diaz-Garcia, A. Gonzalez-Moreno y F. Jose Saez-Martinez, “Gender Diversity within R&D Teams: Its Impact on Radicalness of Innovation”, *Innovation-Management Policy & Practice* 15, núm. 2 (2013): 149-60; S. Hoogedoorn, H. Oosterbeek y M. van Praag, “The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment”, *Management Science* 59, núm. 7 (2013): 1514-28; N. Opstrup y A. R. Villadsen, “The Right Mix? Gender Diversity in Top Management Teams and Financial Performance”, *Public Administration Review*, 2015, 291-301; M. Schneid, R. Isidor, C. Li, et al., “The Influence of Cultural Context on the Relationship between Gender Diversity and Team Performance: A Meta-Analysis”, *International Journal of Human Resource Management* 26, núm. 6 (2015): 733-56; J. Y. Seong y D.-S. Hong, “Gender Diversity: How Can We Facilitate Its Positive Effects on Teams?” *Social Behavior and Personality* 41, núm. 3 (2013): 497-508; y R. E. Silverman, “Do Men and Women Like Working Together?” *The Wall Street Journal*, 16 de diciembre de 2014, D2.

Las opiniones aquí expresadas corresponden únicamente a los gerentes y a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de sus organizaciones. Los autores o gerentes no son responsables de cualquier error u omisión, ni de los resultados obtenidos por el uso de esta información. En ningún caso los autores o los gerentes, o sus sociedades o corporaciones relacionadas, serán responsables por cualquier decisión o acción tomada respecto de las opiniones aquí expresadas.

del equipo ideal “el número mágico [es] siete, más-menos dos”.⁴⁷ El autor y editor de *Forbes*, Rich Karlgaard, escribió lo siguiente: “Los equipos más grandes casi nunca se correlacionan con una mayor probabilidad de éxito”, ya que las conexiones potenciales entre las personas crecen exponencialmente a medida que el tamaño del equipo aumenta, lo cual entorpece las comunicaciones.⁴⁸

En términos generales, los equipos más eficaces tienen entre cinco y nueve integrantes, y los expertos sugieren utilizar el menor número de individuos capaces de hacer la tarea. Por desgracia, a menudo los gerentes cometen el error de formar equipos demasiado grandes. Tan sólo se requieren cuatro o cinco miembros para aportar una diversidad de perspectivas y habilidades, en tanto que los problemas de coordinación suelen aumentar al incrementar el número de miembros. Cuando los equipos tienen un exceso de integrantes, la cohesión y la confiabilidad mutua disminuyen, aumenta la pereza social y las personas se comunican menos. Además, los miembros

Una enfermera japonesa (a la izquierda) prestó sus servicios en un equipo médico de siete miembros, formado por el Comité Internacional de la Cruz Roja y destacado en las Filipinas, después de que un tifón golpeó la isla de Mindanao. El pequeño equipo de trabajadores de la salud tuvo la capacidad de responder con rapidez y eficacia al brindar a los pacientes atención médica de emergencia.

Fuente: Kyodo/AP Images



de equipos grandes enfrentan problemas para coordinarse entre sí, sobre todo cuando hay presiones de tiempo. Si una unidad natural de trabajo es más grande y se desea utilizar un esfuerzo en equipo, debería considerarse la posibilidad de dividir al grupo en subequipos.⁴⁹

Preferencias de los miembros No cualquier trabajador es un buen participante de un equipo. Si se les da la opción, muchos individuos elegirán quedar fuera de un equipo. Cuando se solicita a personas que preferirían trabajar solas que se unan a un equipo, surge una amenaza directa al estado de ánimo del equipo, así como a la satisfacción de cada integrante.⁵⁰ Esto sugiere que, cuando se seleccionan miembros de equipos, los gerentes deberían tomar en cuenta las preferencias individuales junto con las capacidades, personalidades y destrezas. Los equipos de alto rendimiento están compuestos por personas que prefieren trabajar formando parte de un grupo.

Procesos de los equipos

La última categoría que se relaciona con la eficacia de los equipos son las variables del proceso, como el compromiso de los miembros con un propósito común; el establecimiento de metas específicas para el equipo; la eficacia, la identidad y la cohesión del equipo; los modelos mentales; un nivel de conflicto manejable, y una mínima pereza social. Se trata de aspectos que son especialmente relevantes en los equipos más grandes y donde hay mucha interdependencia.⁵¹

¿Por qué son importantes esos procesos para la eficacia de los equipos? Los equipos deberían generar productos que sean mayores que la suma de sus insumos. En la figura 10-5 se ilustra la forma como los procesos grupales afectan la eficacia real de un grupo.⁵² Con frecuencia los laboratorios de investigación utilizan equipos porque aprovechan las habilidades diversas de los individuos para generar investigaciones más significativas, de las que se obtendrían si los investigadores trabajaran en forma independiente; es decir, producen una sinergia positiva y las ganancias de su proceso exceden las pérdidas.

Propósito y plan comunes Los equipos eficaces primero analizan su misión, crean metas para lograr esa misión y desarrollan estrategias para alcanzar las metas. Los equipos que se desempeñan mejor de forma consistente han logrado establecer una idea clara

Figura 10-5

Efectos de los procesos de grupo

$$\text{Eficacia potencial del grupo} + \text{Ganancias del proceso} - \text{Pérdidas del proceso} = \text{Eficacia real del grupo}$$

acerca de lo que se necesita hacer y cómo hacerlo.⁵³ Esto parece obvio, pero muchos equipos ignoran este proceso fundamental.

Los miembros de los equipos exitosos dedican una enorme parte de su tiempo y su esfuerzo a analizar y establecer un propósito que les pertenezca, en forma tanto colectiva como individual, así como en ponerse de acuerdo sobre ese propósito. Cuando el equipo acepta un propósito común, se convierte en lo que la navegación satelital representa para el capitán de un barco: ofrece la dirección y guía para cualquier condición. Como el navío que sigue un curso equivocado, los equipos que no tienen buenas habilidades de planeación están condenados a ejecutar el plan equivocado.⁵⁴ Los equipos tienen que estar de acuerdo en si su meta consiste en aprender y dominar una tarea, o simplemente en realizarla; las evidencias sugieren que diferentes perspectivas sobre las metas de aprendizaje y de desempeño reducen el rendimiento de los equipos en general.⁵⁵

Los equipos eficaces muestran **reflexividad**, lo cual significa que recapitan y ajustan su plan maestro cuando sea necesario. Un equipo debe tener un buen plan, pero también tiene que estar dispuesto a adaptarse y ser capaz de hacerlo cuando las condiciones así lo requieran.⁵⁶ Es interesante que algunas evidencias sugieren que los equipos muy reflexivos son más capaces de adaptar, entre los miembros del equipo, los planes y las metas que entran en conflicto.⁵⁷

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

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

En congruencia con las investigaciones sobre las metas individuales, las metas de los equipos tienen que ser desafiantes, ya que las metas difíciles, pero viables, mejoran el desempeño del equipo en aquellos criterios para los cuales se establecieron. Entonces, por ejemplo, las metas cuantitativas suelen incrementar la cantidad, las metas de exactitud mejoran la precisión, y así sucesivamente.⁵⁸

Eficacia de los equipos Los equipos eficaces tienen confianza en sí mismos: creen que pueden tener éxito. Esto se denomina **eficacia del equipo**.⁵⁹ Los equipos que han tenido éxito incrementan sus creencias acerca del éxito futuro, lo que a la vez los motiva a trabajar más duro. Además, los equipos que conocen las capacidades de cada individuo logran fortalecer el vínculo entre la eficacia de los miembros y su creatividad individual, ya que de esta manera los miembros pueden solicitar con mayor efectividad opiniones informadas de sus compañeros.⁶⁰ ¿Qué puede hacer la gerencia para aumentar la eficacia de los equipos? Dos opciones son ayudar al equipo a obtener pequeños éxitos que aumenten la confianza, y brindar capacitación para mejorar las habilidades técnicas e interpersonales de sus integrantes. Cuantas más habilidades tengan los miembros de un equipo, mayores serán las probabilidades de que desarrolle la confianza y la capacidad para aprovecharlas.

eficacia del equipo Creencia de todos los miembros de un equipo de que pueden realizar con éxito sus tareas.

Identidad de los equipos En el capítulo 9 estudiamos la importancia que tiene la identidad social en la vida de las personas. Cuando la gente está conectada emocionalmente con los grupos a los que pertenece, es más proclive a invertir en sus relaciones con estos grupos. Lo mismo sucede con los equipos. Por ejemplo, una investigación realizada con soldados en Países Bajos reveló que los individuos que se sentían incluidos y respetados por los miembros de su equipo estaban más dispuestos a esforzarse por sus equipos, aun cuando como soldados ya estaban comprometidos con sus unidades. Por lo tanto, al reconocer las capacidades y habilidades específicas de las personas, y al crear un clima



identidad de equipo Afinidad y sensación de pertenencia de un individuo hacia su equipo.

cohesión de los equipos Situación donde los miembros de un equipo están vinculados emocionalmente entre sí, y permanecen motivados por el equipo debido a su apego.



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

El fundador de Product Hunt, Ryan Hoover (en la computadora) y su equipo de emprendedores sienten una gran cohesión. La compañía se describe a sí misma como un “equipo muy unido”, cuyos miembros comparten el gusto por los productos de nuevas tecnologías, su interés por la gente y su pasión por construir comunidades que disfruten las creaciones tecnológicas.

Fuente: LiPo Ching/Bay Area News Group/TNS/Landov

de respeto e inclusión, los líderes y los miembros pueden fomentar una **identidad de equipo** positiva y mejorar los resultados de su equipo.⁶¹

La identidad organizacional también es importante. Rara vez los equipos operan en el vacío; es más común que interactúen con otros equipos y que requieran de una coordinación. Los individuos que cuentan con una identidad de equipo positiva, pero que carecen de una identidad organizacional positiva, pueden llegar a aferrarse a sus equipos y negarse a trabajar con otros equipos dentro de la organización.⁶²

Cohesión de los equipos ¿Alguna vez usted formó parte de un equipo que realmente “haya cuajado”, donde los miembros se sintieran conectados? El término de **cohesión de los equipos** significa que los miembros están vinculados emocionalmente entre sí, y que se sienten motivados por el equipo debido a su apego. La cohesión de los equipos es una herramienta útil para predecir los resultados del equipo. Un gran estudio realizado en China, por ejemplo, recientemente indicó que si la cohesión del equipo es elevada y las tareas son complejas, las inversiones costosas en promociones, recompensas, capacitación y otros aspectos generan mayor creatividad redituable en los equipos. Por otro lado, los equipos con bajos niveles de cohesión y tareas sencillas no suelen responder a los incentivos con mayor creatividad.⁶³

La cohesión de los equipos tiene un gran poder de predicción acerca de su desempeño, de manera que el desempeño disminuye si la cohesión se ve socavada. Las relaciones negativas tienden a reducir la cohesión. Para mitigar esto, los equipos deberían fomentar mayores niveles de interdependencia, así como interacciones interpersonales de mayor calidad.

Modelos mentales Los equipos eficaces tienen **modelos mentales** precisos, es decir, representaciones mentales organizadas respecto de los elementos fundamentales que hay dentro del entorno de un equipo y que comparten sus miembros.⁶⁴ (Si la misión y las metas de un equipo corresponden a *lo que* el equipo necesita para ser efectivo, los modelos mentales corresponden a la *manera como* el equipo hace su trabajo). Si los miembros del equipo tienen modelos mentales equivocados, lo cual es muy probable que ocurra en los equipos que están sometidos a altos niveles de estrés, su desempeño se verá perjudicado.⁶⁵ Una revisión de 65 estudios independientes encontró que aquellos que tenían modelos mentales similares interactuaban con mayor frecuencia, se sentían más motivados, tenían actitudes más positivas hacia su trabajo, y lograban mayores niveles de desempeño evaluados de forma objetiva.⁶⁶ Sin embargo, si los miembros tienen



ideas distintas sobre la manera de hacer las cosas, el equipo terminará peleando por los métodos en vez de concentrarse en aquello que deben hacer.⁶⁷



Los individuos que normalmente funcionan en *equipos de acción* —equipos con especialistas involucrados en tareas intensas, interdependientes e impredecibles— suelen tener modelos mentales similares. A pesar de que con frecuencia están sometidos a un estrés intenso, sus niveles de desempeño son elevados debido a que el estrés forma parte normal del contexto esperado. Los equipos de acción han aprendido que la mejor forma de compartir sus modelos mentales es expresándolos. Un equipo de anestesia de un hospital es un ejemplo de un equipo de acción con modelos mentales similares. Por ejemplo, una investigación que se llevó a cabo en Suiza reveló que los equipos de anestesia comunican dos tipos de mensajes diferentes mientras están en una cirugía: vigilan vocalmente el desempeño de los demás (no de forma crítica, sino para mantener un registro verbal de los eventos) y usan “charlas en la sala” (avisos para todos, como “la presión sanguínea del paciente está disminuyendo”). El estudio encontró que los equipos con un alto y un bajo desempeño se comunicaban de esta forma con la misma frecuencia; lo importante para el desempeño era la secuencia de la comunicación para mantener un modelo mental similar. Los equipos con alto rendimiento continuaban el diálogo de vigilancia con ayuda e instrucciones, y las charlas en la sala con mayor diálogo de equipo.⁶⁸ El mensaje parece sencillo: para mantener modelos mentales similares, ¡mantenga la conversación acerca de lo que está ocurriendo mientras el equipo está en funciones!



Niveles de conflicto El conflicto se relaciona de manera compleja con el desempeño del equipo, y no es necesariamente negativo. Los *conflictos de relaciones* (aquellos basados en incompatibilidades interpersonales, tensión y enemistad hacia los demás) casi siempre son disfuncionales. Sin embargo, cuando los equipos realizan actividades que no son rutinarias, los desacuerdos acerca del contenido de la tarea (llamados *conflictos de tarea*) estimulan la discusión, fomentan la evaluación crítica de los problemas y las opciones, y pueden conducir a una mejor toma de decisiones. Según un estudio realizado en China, niveles moderados de conflicto de la tarea durante las fases iniciales del trabajo de equipo se relacionaron positivamente con la creatividad colectiva, pero niveles muy bajos o muy altos de este conflicto estaban relacionados negativamente con el rendimiento del equipo.⁶⁹ En otras palabras, muy poco o demasiado desacuerdo acerca de la manera como un equipo debería inicialmente desempeñar una tarea creativa podría inhibir el desempeño.

La forma en la cual se resuelven los conflictos también distingue a los equipos eficaces de los ineficaces. Un estudio sobre los comentarios frecuentes hechos por 37 grupos de trabajo autónomos demostró que los equipos eficaces resuelven los conflictos analizando de manera explícita los problemas, en tanto que los equipos ineficaces enfocaban más los conflictos en la personalidad y en la forma como se decían las cosas.⁷⁰



¿Qué equipo son más propensos a tener conflictos? No hay una respuesta sencilla. Aunque cabría suponer que la diversidad aumenta los conflictos, es probable que la respuesta sea mucho más sutil. Por ejemplo, una investigación realizada hace poco tiempo en España concluyó que cuando los miembros de los equipos tenían percepciones muy variadas del apoyo organizacional, aumentaba el conflicto de la tarea, disminuía la comunicación y, a final de cuentas, el desempeño del equipo se veía perjudicado.⁷¹ Si los investigadores sólo hubieran comparado el nivel promedio del apoyo que la organización otorga al equipo, en vez de estudiar la manera en la que percibían ese apoyo, no hubieran observado los vínculos causales correctos. Por lo tanto, es necesario ser cautelosos para evitar una generalización excesiva.

Pereza social Como señalamos antes, algunos individuos manifiestan pereza social y dependen del esfuerzo del grupo, cuando no es posible identificar sus contribuciones específicas (o la falta de ellas). Los equipos eficaces reducen esa tendencia al responsabilizar a sus integrantes —tanto a nivel individual como a nivel colectivo— del propósito, las metas y los métodos del equipo.⁷² Por consiguiente, los miembros deben saber claramente cuáles son sus responsabilidades como individuos y cuáles son las responsabilidades que comparten con su equipo.

10-5 Explicar cómo las organizaciones pueden crear buenos miembros de equipos.

Transformación de los individuos en hábiles miembros de equipos

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

Las siguientes son algunas opciones para los gerentes que desean transformar a los individuos en eficaces miembros de equipos.

Selección: Contratación de miembros de equipo hábiles

Algunas personas ya cuentan con las habilidades interpersonales que se necesitan para ser miembros eficaces de equipos. Al contratar a individuos para trabajar en equipos, es necesario asegurarse de que los candidatos tengan la capacidad técnica para un equipo y logren desempeñar bien sus roles.⁷³

La creación de equipos a menudo implica resistirse al impulso de contratar a los individuos más talentosos a cualquier precio. Por ejemplo, el equipo de basketbol profesional Knicks de New York paga una suma muy grande a Carmelo Anthony debido a que anota muchos puntos para su equipo; sin embargo, las estadísticas indican que hace más tiros que otros jugadores bien pagados de la liga, lo cual significa que sus compañeros de equipo tienen menos oportunidades de hacer anotaciones.⁷⁴

Por último, parece que los rasgos de personalidad también hacen que algunas personas sean mejores candidatos para trabajar en equipos diversos. Los equipos formados por individuos a quienes les gusta resolver acertijos mentales complejos parecen ser más eficaces, además de que aprovechan los diversos puntos de vista que surgen por las diferencias en edad y formación académica.⁷⁵

Capacitación: Creación de miembros de equipo hábiles

Los especialistas en capacitación realizan ejercicios que permiten que los individuos experimenten la satisfacción que ofrece el trabajo en equipo. Los talleres ayudan a los empleados a mejorar sus habilidades de comunicación, solución de problemas, negociación, manejo de conflictos y entrenamiento. Por ejemplo, L'Oréal descubrió que los equipos de ventas exitosos no tan sólo requerían de una fuerza de ventas muy hábil. “No contábamos con que muchos integrantes de nuestro mejor equipo de ventas habían sido ascendidos porque tenían excelentes habilidades técnicas y ejecutivas”, reconoció David Waldock, el vicepresidente de ventas de L'Oréal. Gracias a la atención que se puso a la capacitación del equipo, “ya no únicamente somos un equipo en papel, que trabaja de manera independiente. Actualmente contamos con una verdadera dinámica grupal, y se trata de una gran dinámica”, afirmó Waldock.⁷⁶ El desarrollo de un equipo eficaz no ocurre de la noche a la mañana, sino que lograrlo lleva tiempo.

Recompensas: Dar incentivos para ser un hábil miembro del equipo

El sistema de recompensas tradicional de una organización necesita rediseñarse, de manera que estimule los esfuerzos de cooperación en vez de los competitivos.⁷⁷ Hallmark Cards, Inc., agregó a su sistema básico de incentivos individuales un bono anual basado en el logro de las metas en equipo. La empresa Whole Foods enfoca la mayoría de sus recompensas de desempeño al trabajo en equipos. En consecuencia, ahora los equipos

Los nuevos empleados de ingeniería de Tata Consultancy Services trabajan en equipos para construir barcos de papel durante un ejercicio diseñado para la creación de equipos en el centro de capacitación de la empresa. La creación de buenos miembros de equipos es fundamental para el éxito de TCS, ya que los individuos deben colaborar y trabajar con cohesión al proporcionar servicios de consultoría para TI y soluciones de negocios para clientes globales.

Fuente: Namas Bhojani/Bloomberg via Getty Images



seleccionan a los nuevos integrantes de forma cuidadosa para que realmente contribuyan a su eficacia (y también a los bonos de equipo).⁷⁸ Por lo general, es mejor establecer un ambiente de cooperación en las primeras etapas de la vida de un equipo. Como vimos, los equipos que pasan de un sistema competitivo a uno cooperativo no comparten la información de inmediato, y tienden a tomar decisiones apresuradas y de calidad deficiente.⁷⁹ Al parecer, un cambio rápido en los sistemas de recompensas no convierte de inmediato los bajos niveles de confianza —que caracterizan a los grupos competitivos— en altos niveles de confianza.

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

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

¡Cuidado! Los equipos no siempre son la respuesta

10-6 Decidir cuándo es preferible utilizar individuos en vez de equipos.

El trabajo en equipo requiere más tiempo y con frecuencia más recursos que el trabajo individual. Los equipos han incrementado las demandas de comunicación, los conflictos por resolver y las reuniones a las cuales asistir. Por consiguiente, los beneficios de usar equipos deben superar los crecientes costos y eso no siempre ocurre.⁸⁰

¿Cómo saber si el trabajo de su grupo será más eficiente si se realiza en equipos? Se pueden aplicar tres pruebas.⁸¹ En primer lugar, ¿el trabajo resultará mejor si lo realiza más de una persona? Un buen indicador es la complejidad de la tarea y la necesidad de puntos de vista diferentes. Quizá sea mejor que las tareas sencillas que no requieren de aportaciones diversas se realicen en forma individual. En segundo lugar, ¿el trabajo crea un propósito común o establece un conjunto de metas para los miembros del grupo, que sean más que la suma de las metas individuales? Muchos departamentos de servicio de distribuidores de automóviles nuevos han organizado equipos que vinculan al personal de servicio al cliente, a los mecánicos, a los especialistas en refacciones y a los representantes de ventas. Estos equipos administran mejor la responsabilidad colectiva para garantizar que las necesidades de los clientes se cubran de forma adecuada.

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

Resumen

Pocas tendencias han influido tanto el trabajo como el movimiento masivo para introducir equipos en el lugar de trabajo. El cambio de trabajar solo a hacerlo en equipo requiere que los individuos cooperen entre sí, compartan información, confronten sus diferencias y sublimen sus intereses personales en aras del bien mayor del equipo. Conocer las diferencias entre los equipos para solucionar problemas, autodirigidos, transfuncionales y virtuales, así como los sistemas de equipos múltiples, ayuda a determinar las aplicaciones adecuadas para el trabajo realizado en equipo. Conceptos como reflexividad, eficacia de equipo, identidad de equipo, cohesión de equipo y modelos mentales proporcionan información importante acerca de temas relacionados con el contexto, la composición y los procesos de los equipos. Para que los equipos funcionen de forma óptima, es necesario poner cuidadosa atención a la contratación, el desarrollo y la recompensa de sus miembros. Aun así, las organizaciones efectivas reconocen que los equipos no son siempre el mejor método para realizar el trabajo con eficiencia. Se requiere de una cuidadosa reflexión y conocimiento del comportamiento organizacional.

Implicaciones para los gerentes

- Los equipos eficaces tienen recursos adecuados, liderazgo eficaz, clima de confianza, y evaluaciones del desempeño y sistemas de recompensas que reflejan las contribuciones al equipo. Estos equipos tienen individuos con experiencia técnica y con las características y las habilidades adecuadas.
- Los equipos eficaces también suelen ser pequeños, y están constituidos por miembros que satisfacen las demandas de los roles y prefieren formar parte de un grupo.
- Los equipos eficaces tienen miembros que creen en las habilidades del equipo, están comprometidos con un plan y propósito comunes, y cuentan con un modelo mental preciso común acerca de lo que deben lograr.
- Elija personas que tengan las habilidades interpersonales para ser buenos miembros de equipo, proporcione capacitación para desarrollar las habilidades de equipo y recompense a los individuos por sus esfuerzos de cooperación.
- No suponga que siempre son necesarios los equipos. Cuando la interdependencia no beneficiará las tareas, es probable que la individualidad sea la mejor opción.

Para sacar el mayor provecho de los equipos, concédales facultades

PUNTO

Si desea tener equipos de alto rendimiento, con miembros que se agraden entre sí y a quienes les guste su trabajo, la solución es sencilla: elimine la correa que los ata a la gerencia y permítale tomar sus propias decisiones. En otras palabras, concédales facultades. La tendencia del *empowerment* o facultación se inició hace mucho tiempo, cuando las organizaciones se dieron cuenta de que la creación de capas de burocracia limita la innovación, disminuye el progreso e impone obstáculos a las personas para hacer el trabajo.

A un equipo se le otorgan facultades de dos maneras. Una es a nivel estructural, transfiriendo la toma de decisiones de los gerentes a los miembros del equipo, y al otorgarles a los equipos la autoridad oficial para desarrollar sus propias estrategias. La otra manera es psicológica, haciendo creer a los miembros del equipo que tienen más autoridad, aun cuando la autoridad legítima siga residiendo en los líderes de la organización. El *empowerment* estructural produce mayor sensación psicológica de poder, otorgándoles a los equipos (y a las organizaciones) lo mejor de ambos mundos.

Las investigaciones sugieren que los equipos con facultades se benefician de varias formas. Los miembros se sienten más motivados, manifiestan mayor compromiso con el equipo y con la organización, y su desempeño es mucho mejor. El *empowerment* comunica al equipo que es digno de confianza y que no necesita ser microadministrado constantemente por los ejecutivos. Y, cuando los equipos se sienten libres para tomar sus propias decisiones, aceptan más responsabilidad y se apropian tanto de los aspectos positivos como de los negativos.

Es cierto que esa responsabilidad también significa que los equipos con facultades deben tomar la iniciativa para promover su aprendizaje y desarrollo constantes, pero los equipos a quienes se les confía la autoridad de guiar su propio destino hacen justo eso. Por consiguiente, hágase un favor (y hágalo a su compañía) y asegúrese de que sean los equipos, y no las innecesarias capas de cuadros medios, quienes tomen las decisiones importantes.

CONTRAPUNTO

El *empowerment* puede ser benéfico en circunstancias determinadas, pero no es un remedio para todo.

Sí, durante las últimas décadas la estructura de las organizaciones se ha vuelto más plana, permitiendo que la autoridad para la toma de decisiones se filtre hacia los niveles inferiores. Sin embargo, es importante considerar que muchos equipos reciben “facultades” simplemente debido a que los rangos administrativos se han reducido tanto que ya no hay quien tome las decisiones fundamentales. Por lo tanto, el *empowerment* es sólo una excusa para pedir a los equipos que asuman más responsabilidades, sin el correspondiente incremento de los beneficios tangibles, como el salario.

Asimismo, los líderes de la organización ya conocen muy bien las metas que esperan que logren sus equipos (y empleados individuales). Si los gerentes dejan que los equipos tomen sus propias decisiones, ¿qué probabilidades hay de que siempre hagan lo que el gerente desea? Incluso si la gerencia sugiriera al equipo facultado una manera de proceder, fácilmente podría ignorar su consejo. Los equipos más bien necesitan orientación sobre las metas que deben perseguir y la manera de hacerlo. De eso se trata un liderazgo eficaz.

Cuando la autoridad para tomar decisiones se distribuye entre los miembros del equipo, el rol de cada uno pierde claridad y los participantes no tienen un líder a quién dirigirse para pedir consejo. Y, por último, los equipos autodirigidos se convierten en silos, desconectados del resto de la organización y de su misión. El simple hecho de entregar la autoridad al personal no garantiza que se utilice de manera efectiva. Por consiguiente, se debe dejar el poder para tomar decisiones en manos de quienes tienen roles de liderazgo. Después de todo, son líderes por una razón y son los más adecuados para guiar al equipo para que permanezca enfocado y tenga un desempeño superior, con la finalidad de lograr los mejores resultados posibles para la organización.

REPASO DEL CAPÍTULO

PREGUNTAS DE REPASO

10-1 ¿Cómo se explica la creciente popularidad de los equipos de trabajo en las organizaciones?

10-2 ¿Cuál es la diferencia entre un grupo y un equipo?

10-3 ¿Cuáles son los cinco tipos de equipos?

10-4 ¿Qué condiciones o factores del contexto determinan que los equipos sean eficaces?

10-5 ¿Cómo pueden las organizaciones crear miembros de equipo hábiles?

10-6 ¿Cuándo es preferible el trabajo individual al trabajo en equipo?

EJERCICIO PRÁCTICO Creación del equipo “perfecto”

Forme equipos de cuatro o cinco estudiantes. Suponga que trabaja para una empresa que rediseña productos ya existentes para mejorarlos, desde teclados de computadora y cascos para bicicleta, hasta cepillos dentales. Por lo tanto, la creatividad es un factor importante para determinar si su compañía tiene éxito en el desarrollo de un producto comercializable.

Necesita crear un nuevo equipo de cinco individuos, a quienes puede elegir de entre un grupo de 20 aspirantes. Tiene información acerca de las siguientes características de cada individuo: inteligencia, experiencia laboral, meticulosidad, afabilidad, neuroticismo, apertura la experiencia y extroversión.

Respondan las siguientes preguntas en equipo:

10-7. Si pudiera formar el equipo perfecto para esta situación, ¿cómo sería? En otras palabras, ¿qué características elegi-

ría en cada uno de los cinco miembros: amplia o escasa experiencia laboral; nivel alto, moderado o bajo de meticulosidad, etcétera? ¿Por qué?

10-8. ¿Cómo, si acaso, cambiarían sus elecciones si la tarea requiriera equipos para tomar decisiones rápidas, que no necesariamente debieran ser muy creativos? ¿Por qué?

10-9. Cada miembro de su grupo deberá describir al miembro ideal de su equipo: una persona hipotética con la que preferiría trabajar en este contexto (utilicen los mismos criterios que la pregunta 10-7). Comparen las respuestas en el grupo. ¿El miembro ideal de cada individuo comparte las mismas características o existen diferencias? Si pudiera, ¿crearía un equipo únicamente con individuos que tuvieran las características que usted consideró ideales? ¿Por qué?

DILEMA ÉTICO La suma del equipo es menos que sus miembros

De los miles de millones de toneladas de carbono que se liberan a la atmósfera del planeta cada año, China es responsable de 21 por ciento, principalmente debido al crecimiento de su sector de manufactura. Y, debido a los miles de millones de toneladas de aguas residuales y de aguas negras que las compañías químicas chinas descargan en ríos y lagos cada año, 300 millones de ciudadanos de ese país no tienen agua potable limpia. Es claro que estas transgresiones éticas son responsabilidad, no de un individuo, sino de un gran número de equipos: para ser exactos, equipos de alta gerencia de organizaciones en todo el país. ¿Esto

significa que todos los líderes de las compañías chinas son poco éticos? Ciertamente no.

Para incrementar la responsabilidad social corporativa (RSC), es necesario entender las dinámicas de equipo que conducen a tomar decisiones sin ética. Primero, examinemos el contexto. Como una importante nación emergente, China experimentó un crecimiento sin precedentes en la industria, el cual ha brindado a sus ciudadanos oportunidades de utilidades corporativas, mejores salarios y un mayor acceso a los servicios. Millones de habitantes y sus familias han logrado escapar de la

pobreza. Pocos coincidirían en que el hecho de proporcionar empleos y servicios no sea un objetivo altamente ético. Sin embargo, los equipos de altos ejecutivos ahora enfrentan la presión de sostener el crecimiento a cualquier costo. El equipo directivo de la compañía Rongping Chemical tomó la trágica decisión de reducir costos e incrementar las utilidades al arrojar cloro sin tratar en los ríos, elevando el nivel de cromo 6 (un compuesto sin sabor y sin olor que ocasiona úlceras y cáncer) 20 veces por arriba de la norma nacional. Otras organizaciones, como la compañía Luliang Chemical, han hecho lo mismo, poniendo en riesgo la salud de los mismos ciudadanos a quienes ayuda al crear empleos y oportunidades.

Algunos observadores están sorprendidos de que los equipos de altos ejecutivos de un país con valores colectivistas, que hacen hincapié en una perspectiva orientada al grupo, tomen decisiones que no consideren a todos los individuos que se ven afectados por ellas. Un estudio reciente indicó que el problema se debe a principios éticos en oposición: la obligación con los demás frente a la obligación con la sociedad. Debido a que los equipos gerenciales se enfrentaron a la falta de satisfacción por el desempeño financiero de sus compañías, disminuyeron las acciones de RSC y la ética ambiental; esto sugiere que los equipos se sintieron presionados por los accionistas de sus empresas, lo que redujo su preocupación por el ambiente. Es probable que también hayan pensado que la creación de empleos beneficiaba más a la sociedad, y que creyeran que si no cumplían con las expectativas de los accionistas, perderían su lugar en el equipo gerencial. Sin embargo, el estudio reveló que, cuando aumenta el sentido de los valores colectivistas de un individuo, lo mismo sucede con la ética ambiental, lo cual sugiere que los altos ejecutivos estaban a favor de las iniciativas de RSC, pero que otros intereses predominaron en el ambiente de equipo. Se podría concluir que es probable que esos equipos impidan el progreso de la conciencia ambiental. Cuando los equipos se sienten

presionados a lograr ciertos resultados (en ocasiones muy estrechos), es más probable que tomen decisiones menos éticas, que las que tomarían los miembros de los equipos de manera individual.

Preguntas

- 10-10. ¿Cree que podrían convencerlo de permitir que su compañía arrojara desechos químicos, como el cromo 6, en las fuentes de suministro de agua? ¿Por qué?
- 10-11. ¿Por qué los equipos de la alta gerencia son más proclives a tomar decisiones poco éticas que sus miembros de forma individual?
- 10-12. Los casos de Rongping y Luliang no son situaciones aisladas. Quizá recuerde el caso de Pacific Gas & Electric (PG&E), que arrojó cromo 6 en el sistema de abastecimiento de agua en Hinckley, California, como se relata en la película *Erin Brockovich*. El caso terminó en una indemnización de \$333 millones, el pago más cuantioso otorgado en una demanda de acción directa, para ayudar a los 2,000 residentes del lugar. En contraste, cuando 1,721 pobladores entablaron una demanda en contra de Rongping (el mayor número de demandantes en China, hasta la fecha), el tribunal exigió a la compañía el pago de una compensación por un total de únicamente \$105,000, por los daños causados a la tierra. Y el grupo ambientalista chino Friends of Nature entabló la primera demanda de interés público del país, gracias a la cual cerró una planta de Rongping en un pueblo, aunque sin proporcionar una indemnización económica a sus habitantes. ¿Cómo afectarán estos resultados las decisiones éticas de los equipos de alta gerencia en el futuro?

Fuentes: "Eight Cases That Mattered", ChinaDialogue, <https://www.chinadialogue.net/article/show/single/en/4429-Eight-cases-that-mattered>, consultado el 22 de junio de 2015; "Facts about Chromium", Environmental Protection Agency, http://www.epa.gov/region7/pdf/national_beef_leathersprime_tanning_chromiumVI_Fact_Sheet.pdf, consultado el 22 de junio de 2015; EJOLT Team at School of Geography and China Centre, University of Oxford, "Heavy Metal Pollution in Qujing, Yunnan, China", *Environmental Justice Atlas*, 25 de febrero de 2015; S. Thau, R. Derfler-Rozin, M. Pitesa, M. S. Mitchell y M. M. Pillutla, "Unethical for the Sake of the Group: Risk of Social Exclusion and Pro-Group Unethical Behavior", *Journal of Applied Psychology* 100, núm. 1 (2015): 98–113; J. Steinberg, "Hinckley: No Hollywood Ending for Erin Brockovich's Tainted Town", *San Jose Mercury News*, 7 de julio de 2013, http://www.mercurynews.com/ci_23649050/hinkley-no-hollywood-ending-erin-brockovichs-tainted-town; y X. Wang y M. N. Young, "Does Collectivism Affect Environmental Ethics? A Multi-Level Study of Top Management Teams from Chemical Firms in China", *Journal of Business Ethics* 122, núm. 3 (2014): 387–94.

CASO 1 Timidez en los equipos

Robert Murphy, de 31 años de edad, tiene toda la intención de participar en las reuniones del equipo, pero cuando llega el momento, se enmudece. Como representante de marketing en línea, a Robert no se le puede criticar por falta de preparación. Después de que seis de sus colegas y su supervisor lo invitaron a una reunión de negocios, Robert investigó sobre el tema de la reunión, tomó notas y las organizó con esmero. Sin embargo, en cuanto empezó la reunión, sólo se sentó ahí “como un bulto, concentrado en el hecho de que estaba en silencio”. La reunión transcurrió sin que Robert dijera una sola palabra.

Robert no es la primera persona que no habla durante las reuniones, y no será la última. Si bien algunos empleados permanecen en silencio porque no tienen ideas nuevas para contribuir, los que son muy inteligentes también pueden “congelarse”. Un estudio reveló que si pensamos que nuestros colegas son más inteligentes, experimentamos un nivel de ansiedad que bloquea temporalmente nuestra capacidad para pensar de manera eficaz. En otras palabras, cuando nos preocupa lo que el grupo piense de nosotros, nos volvemos más torpes. El estudio también encontró que el efecto era más notorio en las mujeres, quizá porque suelen estar más conectadas socialmente a lo que piensen los otros.

En otros casos, la incapacidad para hablar podría atribuirse a la personalidad. Mientras que las personas extrovertidas suelen ser asertivas y seguras en los entornos de grupo, los individuos más introvertidos prefieren evaluar sus pensamientos antes de

hablar —si es que hablan. Sin embargo, nuevamente, incluso los extrovertidos pueden quedarse callados, especialmente cuando consideran que no son capaces de contribuir.

Quizá se pregunte si es importante que todos hablen. La colaboración (el término proviene del latín “trabajar en conjunto”) es fundamental para la transformación organizacional, de manera que sí, cuanto más participación exista, mayores serán las probabilidades de que la colaboración produzca mayor confianza, productividad y creatividad. Asimismo, la colaboración funciona mejor cuando los individuos saben que sus ideas se toman en serio.

El mensaje de la investigación es claro: ¡trate de hablar con libertad!

Preguntas

- 10-13.** Recuerde alguna vez en la cual no pudo hablar durante una reunión grupal. ¿Cuáles fueron las razones de su silencio? ¿Fueron similares o distintas de las que se analizaron aquí?
- 10-14.** ¿Se le ocurre alguna estrategia que ayude a los individuos callados?
- 10-15.** Imagine que dirige una reunión de equipo, y observa que un par de miembros no está contribuyendo. ¿Qué medidas específicas tomaría para tratar de incrementar sus contribuciones?

Fuentes: E. Bernstein, “Speaking Up Is Hard to Do: Researchers Explain Why”, *The Wall Street Journal*, 7 de febrero de 2012, D1; M. Kashtan, “Want Teamwork? Promote Free Speech”, *The New York Times*, 13 de abril de 2014, 8; y H. Leroy *et al.*, “Behavioral Integrity for Safety, Priority of Safety, Psychological Safety, and Patient Safety: A Team-Level Study”, *Journal of Applied Psychology* (noviembre de 2012): 1273–81.

CASO 2 Equipos inteligentes y equipos torpes

En este capítulo analizamos cómo algunas de las características que se utilizan para describir a los individuos también son útiles para describir a los equipos. Por ejemplo, los individuos pueden tener un alto nivel del rasgo de apertura, al igual que un equipo. De la misma manera, ¿ha notado que algunos equipos actúan de manera inteligente, mientras que otros lo hacen con torpeza? Esta característica no tiene nada que ver con el CI promedio de los miembros del equipo, sino que más bien refleja la funcionalidad de todo el equipo. Los equipos que tienen sinergia sobresalen en análisis lógico, lluvia de ideas, coordinación, planeación y razonamiento moral. ¿Y los equipos que son torpes? Suelen tener prolongadas reuniones escasamente productivas, pereza social y conflictos interpersonales.

Quizá pueda pensar en algunos equipos que haya conocido, que pertenecen a la categoría de torpes, pero esperamos que recuerde algunos que hayan sido excelentes. Los equipos inteligentes suelen sobresalir en todo —encuentran una solución factible para cualquier tarea. Sin embargo, ¿qué los hace inteligentes? Investigadores del MIT estudiaron a 697 sujetos, agrupados en equipos de 2 a 5 miembros para resolver tareas, con la finalidad de descubrir las características de los equipos inteligentes (no todos lo eran). Los científicos reportaron los siguientes hallazgos:

1. **Los equipos inteligentes no permitieron el dominio de miembros individuales**, sino que cada miembro contribuía de una manera más equitativa que en otros equipos.
2. **Los miembros de los equipos inteligentes eran más capaces de leer la mente.** Es una broma; sin embargo, los miembros eran capaces de interpretar emociones complicadas al observar los ojos de los demás. Existe una prueba para esta habilidad, llamada Reading the Minds in the Eyes.
3. **Los equipos inteligentes tenían más mujeres.** No es que tuvieran mayor equidad de género: simplemente contaban con más mujeres. Es probable que este resultado se deba, en parte, al hecho de que más mujeres obtuvieron una calificación alta en la prueba Reading the Minds in the Eyes.

Recientemente, los investigadores replicaron el estudio con 68 equipos, y nuevamente descubrieron que algunos eran más inteligentes que otros. Este estudio agregó un nuevo elemento:

¿en que difieren los equipos que trabajan cara a cara de los que trabajan virtualmente? De manera sorprendente, la diferencia fue mínima: todos los equipos inteligentes tenían la misma comunicación (mucha) entre sus miembros y eran hábiles para leer las emociones. Cuando los individuos que colaboraban en línea no podían verse, utilizaban la teoría de la mente, es decir, recordaban y reaccionaban ante los indicios emocionales que lograban detectar a través de cualquier forma de comunicación. La teoría de la mente está relacionada con la inteligencia emocional (IE), tema que se estudió en el capítulo 4.

Cuando se tenga la oportunidad de elegir cuidadosamente a los miembros del equipo, es preferible seleccionar a aquellos que escuchan tanto como hablan, que expresan empatía y que recuerdan lo que los demás les dicen acerca de sí mismos. En el caso de ser asignados al equipo, lo mejor es buscar esos atributos en los demás y ayudar a que el equipo consiga su mejor identidad. ¿Y qué decir del CI? Hay buenas noticias: ¡Un estudio reciente reveló que la membresía en un equipo en verdad enseña a los individuos a tomar decisiones más inteligentes!

Preguntas

- 10-16. A partir de la experiencia que usted haya tenido al trabajar en equipos, ¿coincide con los hallazgos de los investigadores en cuanto a las características de los equipos inteligentes? ¿Por qué?
- 10-17. En los equipos con un buen funcionamiento donde haya participado, ¿qué otras características podrían haber contribuido a su éxito?
- 10-18. Los autores que sugieren que la membresía en un equipo nos convierte en individuos más inteligentes, encontraron que los equipos eran más racionales y más rápidos que los individuos, para encontrar soluciones ante problemas difíciles de probabilidad y tareas de razonamiento. Sin embargo, después de su participación en el estudio, los miembros de los equipos aprendieron a tomar mejores decisiones individuales, incluso hasta cinco semanas después. ¿Cree que este efecto indirecto se presentaría de la misma manera en equipos inteligentes que en equipos torpes? ¿Por qué?

Fuente: E. E. F. Bradford, I. Jentsch y J.-C. Gomez, "From Self to Cognition: Theory of Mind Mechanisms and Their Relation to Executive Functioning", *Cognition* 138 (2015): 21–34; B. Maciejovsky, M. Sutter, D. V. Budescu, *et al.*, "Teams Make You Smarter: How Exposure to Teams Improves Individual Decisions in Probability and Reasoning Tasks", *Management Science* 59, núm. 6 (2013): 1255–70; y A. Woolley, T. W. Malone y C. Chabris, "Why Some Teams Are Smarter Than Others", *The New York Times*, 18 de enero de 2015, 5.

NOTAS

- ¹ R. Karlgaard, "Think (Really!) Small", *Forbes*, 13 de abril de 2015, 32.
- ² J. C. Gorman, "Team Coordination and Dynamics: Two Central Issues", *Current Directions in Psychological Science* 23, núm. 5 (2014): 355-60.
- ³ Ibid.
- ⁴ J. Mathieu, M. T. Maynard, T. Rapp y L. Gilson, "Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future", *Journal of Management* 34, núm. 3 (2008): 410-76.
- ⁵ Veal, por ejemplo, A. Erez, J. A. LePine y H. Elms, "Effects of Rotated Leadership and Peer Evaluation on the Functioning and Effectiveness of Self-Managed Teams: A Quasiexperiment", *Personnel Psychology* (invierno de 2002): 929-48.
- ⁶ G. L. Stewart, S. H. Courtright y M. R. Barrick, "Peer-Based Control in Self-Managing Teams: Linking Rational and Normative Influence with Individual and Group Performance", *Journal of Applied Psychology* 97, núm. 2 (2012): 435-47.
- ⁷ C. W. Langfred, "The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams", *Academy of Management Journal* 50, núm. 4 (2007): 885-900.
- ⁸ B. H. Bradley, B. E. Postlethwaite, A. C. Klotz, M. R. Hamdani y K. G. Brown, "Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate", *Journal of Applied Psychology*, 97, núm. 1 (2012): 151-58.
- ⁹ J. Devaro, "The Effects of Self-Managed and Closely Managed Teams on Labor Productivity and Product Quality: An Empirical Analysis of a Cross-Section of Establishments", *Industrial Relations* 47, núm. 4 (2008): 659-98.
- ¹⁰ A. Shah, "Starbucks Strives for Instant Gratification with Via Launch", *PRWeek* (diciembre de 2009): 15.
- ¹¹ F. Aime, S. Humphrey, D. S. DeRue y J. B. Paul, "The Riddle of Heterarchy: Power Transitions in Cross-Functional Teams", *Academy of Management Journal* 57, núm. 2 (2014): 327-52.
- ¹² B. Freyer y T. A. Stewart, "Cisco Sees the Future", *Harvard Business Review* (noviembre de 2008): 73-79.
- ¹³ Veal, por ejemplo, L. L. Martins, L. L. Gilson y M. T. Maynard, "Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go from Here?", *Journal of Management* (noviembre de 2004): 805-35; y B. Leonard, "Managing Virtual Teams", *HRMagazine*, junio de 2011, 39-42.
- ¹⁴ J. E. Hoch y S. W. J. Kozlowski, "Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 3 (2014): 390-403.
- ¹⁵ A. Malhotra, A. Majchrzak y B. Rosen, "Leading Virtual Teams", *Academy of Management Perspectives* (febrero de 2007): 60-70; y J. M. Wilson, S. S. Straus y B. McEvily, "All in Due Time: The Development of Trust in Computer-Mediated and Face-to-Face Teams", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 19 (2006): 16-33.
- ¹⁶ P. Balkundi y D. A. Harrison, "Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference about Network Structure's Effects on Team Viability and Performance", *Academy of Management Journal* 49, núm. 1 (2006): 49-68; G. Chen, B. L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen y B. Rosen, "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2 (2007): 331-46; L. A. DeChurch y M. A. Marks, "Leadership in Multiteam Systems", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 2 (2006): 311-29; A. Srivastava, K. M. Bartol y E. A. Locke, "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance", *Academy of Management Journal* 49, núm. 6 (2006): 1239-51; y J. E. Mathieu, K. K. Gilson y T. M. Ruddy, "Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006): 97-108.
- ¹⁷ R. B. Davison, J. R. Hollenbeck, C. M. Barnes, D. J. Sleesman y D. R. Ilgen, "Coordinated Action in Multiteam Systems", *Journal of Applied Psychology* 97, núm. 4 (2012): 808-24.
- ¹⁸ M. M. Luciano, J. E. Mathieu y T. M. Ruddy, "Leading Multiple Teams: Average and Relative External Leadership Influences on Team Empowerment and Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 2 (2014): 322-31.
- ¹⁹ R. Greenwald, "Freelancing Alone—But Together", *The Wall Street Journal*, 3 de febrero de 2014, R5.
- ²⁰ V. Gonzalez-Roma y A. Hernandez, "Climate Uniformity: Its Influence on Team Communication Quality, Task Conflict, and Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 6 (2014): 1042-58; C. F. Peralta, P. N. Lopes, L. L. Gilson, P. R. Lourenco y L. Pais, "Innovation Processes and Team Effectiveness: The Role of Goal Clarity and Commitment, and Team Affective Tone", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 88, núm. 1 (2015): 80-107; L. Thompson, *Making the Team* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), 18-33; y J. R. Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
- ²¹ Veal G. L. Stewart y M. R. Barrick, "Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type", *Academy of Management Journal* (abril de 2000): 135-48.
- ²² Hyatt y Ruddy, "An Examination of the Relationship between Work Group Characteristics and Performance", 577.
- ²³ P. Balkundi y D. A. Harrison, "Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference about Network Structure's Effects on Team Viability and Performance", *Academy of Management Journal* 49, núm. 1 (2006): 49-68; G. Chen, B. L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen y B. Rosen, "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2 (2007): 331-46; L. A. DeChurch y M. A. Marks, "Leadership in Multiteam Systems", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 2 (2006): 311-29; A. Srivastava, K. M. Bartol y E. A. Locke, "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance", *Academy of Management Journal* 49, núm. 6 (2006): 1239-51; y J. E. Mathieu, K. K. Gilson y T. M. Ruddy, "Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006): 97-108.
- ²⁴ K. T. Dirks, "Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2000): 1004-12; M. Williams, "In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development", *Academy of Management Review* (julio de 2001): 377-96; y J. Schaubroeck, S. S. K. Lam y A. C. Peng, "Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance", *Journal of Applied Psychology*, primera publicación en línea (7 de febrero de 2011), doi: 10.1037/a0022625.
- ²⁵ B. A. De Jong y K. T. Dirks, "Beyond Shared Perceptions of Trust and Monitoring in Teams: Implications of Asymmetry and Dissensus", *Journal of Applied Psychology* 97, núm. 2 (2012): 391-406.

- ²⁶ G. Brown, C. Crossley y S. L. Robinson, "Psychological Ownership, Territorial Behavior, and Being Perceived as a Team Contributor: The Critical Role of Trust in the Work Environment", *Personnel Psychology* 67 (2014): 463-85.
- ²⁷ Veal F. Aime, C. J. Meyer y S. E. Humphrey, "Legitimacy of Team Rewards: Analyzing Legitimacy as a Condition for the Effectiveness of Team Incentive Designs", *Journal of Business Research* 63, núm. 1 (2010): 60-66; y P. A. Bamberger y R. Levi, "Team-Based Reward Allocation Structures and the Helping Behaviors of Outcome-Interdependent Team Members", *Journal of Managerial Psychology* 24, núm. 4 (2009): 300-27; y M. J. Pearsall, M. S. Christian y A. P. J. Ellis, "Motivating Interdependent Teams: Individual Rewards, Shared Rewards, or Something in Between?", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 1 (2010): 183-91.
- ²⁸ A. Bryant, "Taking Your Skills with You", *The New York Times*, 31 de mayo de 2015, 2.
- ²⁹ R. R. Hirschfeld, M. H. Jordan, H. S. Feild, W. F. Giles y A. A. Armenakis, "Becoming Team Players: Team Members' Mastery of Teamwork Knowledge as a Predictor of Team Task Proficiency and Observed Teamwork Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 2 (2006): 467-74; y K. R. Randall, C. J. Resick y L. A. DeChurch, "Building Team Adaptive Capacity: The Roles of Sensegiving and Team Composition", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 3 (2011): 525-40.
- ³⁰ H. Moon, J. R. Hollenbeck y S. E. Humphrey, "Asymmetric Adaptability: Dynamic Team Structures as One-Way Streets", *Academy of Management Journal* 47, núm. 5 (octubre de 2004): 681-95; A. P. J. Ellis, J. R. Hollenbeck y D. R. Ilgen, "Team Learning: Collectively Connecting the Dots", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 5 (octubre de 2003): 821-35; C. L. Jackson y J. A. LePine, "Peer Responses to a Team's Weakest Link: A Test and Extension of LePine and Van Dyne's Model", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 3 (junio de 2003): 459-75; y J. A. LePine, "Team Adaptation and Postchange Performance: Effects of Team Composition in Terms of Members' Cognitive Ability and Personality", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 1 (febrero de 2003): 27-39.
- ³¹ C. C. Coglisier, W. L. Gardner, M. B. Gavin y J. C. Broberg, "Big Five Personality Factors and Leader Emergence in Virtual Teams: Relationships with Team Trustworthiness, Member Performance Contributions, and Team Performance", *Group & Organization Management* 37, núm. 6 (2012): 752-84; y "Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007): 595-615.
- ³² T. A. O'Neill y N. J. Allen, "Personality and the Prediction of Team Performance", *European Journal of Personality* 25, núm. 1 (2011): 31-42.
- ³³ S. E. Humphrey, J. R. Hollenbeck, C. J. Meyer y D. R. Ilgen, "Personality Configurations in Self-Managed Teams: A Natural Experiment on the Effects of Maximizing and Minimizing Variance in Traits", *Journal of Applied Psychology* 41, núm. 7 (2011): 1701-22.
- ³⁴ Ellis, Hollenbeck y Ilgen, "Team Learning"; C. O. L. H. Porter, J. R. Hollenbeck y D. R. Ilgen, "Backing Up Behaviors in Teams: The Role of Personality and Legitimacy of Need", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 3 (junio de 2003): 391-403; y J. A. Colquitt, J. R. Hollenbeck y D. R. Ilgen, "Computer-Assisted Communication and Team Decision-Making Performance: The Moderating Effect of Openness to Experience", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 2 (abril de 2002): 402-10.
- ³⁵ B. H. Bradley, B. E. Postlewaite y K. G. Brown, "Ready to Rumble: How Team Personality Composition and Task Conflict Interact to Improve Performance", *Journal of Applied Psychology* 98, núm. 2 (2013): 385-92.
- ³⁶ E. Gonzalez-Mule, D. S. DeGeest, B. W. McCormick, J. Y. Seong y K. G. Brown, "Can We Get Some Cooperation around Here? The Mediating Role of Group Norms on the Relationship between Team Personality and Individual Helping Behaviors", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 5 (2014): 988-99.
- ³⁷ S. E. Humphrey, F. P. Morgeson y M. J. Mannor, "Developing a Theory of the Strategic Core of Teams: A Role Composition Model of Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009): 48-61.
- ³⁸ C. Margerison y D. McCann, *Team Management: Practical New Approaches* (Londres: Mercury Books, 2000).
- ³⁹ A. Joshi, "The Influence of Organizational Demography on the External Networking Behavior of Teams", *Academy of Management Review* (julio de 2006): 583-95.
- ⁴⁰ A. Joshi y H. Roh, "The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review", *Academy of Management Journal* 52, núm. 3 (2009): 599-627; S. K. Horwitz y I. B. Horwitz, "The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography", *Journal of Management* 33, núm. 6 (2007): 987-1015; y S. T. Bell, A. J. Villado, M. A. Lukasik, L. Belau y A. L. Briggs, "Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis", *Journal of Management* 37, núm. 3 (2011): 709-43.
- ⁴¹ S. J. Shin y J. Zhou, "When Is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and Development Teams? Transformational Leadership as a Moderator", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 6 (2007): 1709-21; y K. J. Klein, A. P. Knight, J. C. Ziegert, B. C. Lim y J. L. Saltz, "When Team Members' Values Differ: The Moderating Role of Team Leadership", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114, núm. 1 (2011): 25-36.
- ⁴² S. J. Shin, T. Kim, J. Lee y L. Bian, "Cognitive Team Diversity and Individual Team Member Creativity: A Cross-Level Interaction", *Academy of Management Journal* 55, núm. 1 (2012): 197-212.
- ⁴³ S. Mohammed y L. C. Angell, "Surface- and Deep-Level Diversity in Workgroups: Examining the Moderating Effects of Team Orientation and Team Process on Relationship Conflict", *Journal of Organizational Behavior* (diciembre de 2004): 1015-39.
- ⁴⁴ Y. F. Guillaume, D. van Knippenberg y F. C. Brodebeck, "Nothing Succeeds Like Moderation: A Social Self-Regulation Perspective on Cultural Dissimilarity and Performance", *Academy of Management Journal* 57, núm. 5 (2014): 1284-308.
- ⁴⁵ D. Coutu, "Why Teams Don't Work" *Harvard Business Review* (mayo 2009): 99-105.
- La evidencia de esta sección se describe en Thompson, *Making the Team*, pp. 65-67.
- Veal también L. A. Currell, R. H. Forrester y J. F. Dawson, "It's What You Do and the Way That You Do It: Team Task, Team Size, and Innovation-Related Group Processes", *European Journal of Work & Organizational Psychology* 10, núm. 2 (junio de 2001): 187-204; R. C. Liden, S. J. Wayne y R. A. Jaworski, "Social Loafing: A Field Investigation", *Journal of Management* 30, núm. 2 (2004): 285-304.
- ⁴⁶ R. Karlgaard, "Think (Really!) Small".
- ⁴⁷ Ibid.
- ⁴⁸ Ibid.
- ⁴⁹ "Is Your Team Too Big? Too Small? What's the Right Number? Knowledge@Wharton, 14 de junio de 2006, 1-5; vea también A. M. Carton y J. N. Cummings, "A Theory of Subgroups in Work Teams", *Academy of Management Review* 37, núm. 3 (2012): 441-70.
- ⁵⁰ Hyatt y Ruddy, "An Examination of the Relationship between Work Group Characteristics and Performance"; J. D. Shaw, M. K. Duffy y E. M. Stark, "Interdependence and Preference for Group Work: Main and

- Congruence Effects on the Satisfaction and Performance of Group Members", *Journal of Management* 26, núm. 2 (2000): 259-79;
- 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): 93-116.
- ⁵¹ J. A. LePine, R. F. Piccolo, C. L. Jackson, J. E. Mathieu y J. R. Saul, "A Meta-Analysis of Teamwork Processes: Tests of a Multidimensional Model and Relationships with Team Effectiveness Criteria", *Personnel Psychology* 61 (2008): 273-307.
- ⁵² J. F. Dovidio, "Bridging Intragroup Processes and Intergroup Relations: Needing the Twain to Meet", *British Journal of Social Psychology* 52, núm. 1 (2013): 1-24; y J. Zhou, J. Dovidio y E. Wang, "How Affectively-Based and Cognitively-Based Attitudes Drive Intergroup Behaviours: The Moderating Role of Affective-Cognitive Consistency", *Plos One* 8, núm. 11 (2013): artículo e82150.
- ⁵³ J. A. LePine, R. F. Piccolo, C. L. Jackson, J. E. Mathieu y J. R. Saul, "A Meta-Analysis of Teamwork Processes: Tests of a Multidimensional Model and Relationships with Team Effectiveness Criteria"; y J. E. Mathieu y T. L. Rapp, "Laying the Foundation for Successful Team Performance Trajectories: The Roles of Team Charters and Performance Strategies", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009): 90-103.
- ⁵⁴ J. E. Mathieu y W. Schulze, "The Influence of Team Knowledge and Formal Plans on Episodic Team Process-Performance Relationships", *Academy of Management Journal* 49, núm. 3 (2006): 605-19.
- ⁵⁵ A. N. Pieterse, D. van Knippenberg y W. P. van Ginkel, "Diversity in Goal Orientation, Team Reflexivity, and Team Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114, núm. 2 (2011): 153-64.
- ⁵⁶ A. Gurtner, F. Tschan, N. K. Semmer y C. Nagele, "Getting Groups to Develop Good Strategies: Effects of Reflexivity Interventions on Team Process, Team Performance, and Shared Mental Models", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007): 127-42; M. C. Schippers, D. N. Den Hartog y P. L. Koopman, "Reflexivity in Teams: A Measure and Correlates", *Applied Psychology: An International Review* 56, núm. 2 (2007): 189-211; y C. S. Burke, K. C. Stagl, E. Salas, L. Pierce y D. Kendall, "Understanding Team Adaptation: A Conceptual Analysis and Model", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 6 (2006): 1189-207.
- ⁵⁷ A. N. Pieterse, D. van Knippenberg y W. P. van Ginkel, "Diversity in Goal Orientation, Team Reflexivity, and Team Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114, núm. 2 (2011): 153-64.
- ⁵⁸ Veal R. P. DeShon, S. W. J. Kozlowski, A. M. Schmidt, K. R. Milner y D. Wiechmann, "A Multiple-Goal, Multilevel Model of Feedback Effects on the Regulation of Individual and Team Performance", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2004): 1035-56.
- ⁵⁹ K. Tasa, S. Taggar y G. H. Seijts, "The Development of Collective Efficacy in Teams: A Multilevel and Longitudinal Perspective", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007): 17-27; D. I. Jung y J. J. Sosik, "Group Potency and Collective Efficacy: Examining Their Predictive Validity, Level of Analysis, and Effects of Performance Feedback on Future Group Performance", *Group & Organization Management* (septiembre de 2003): 366-91; y R. R. Hirschfeld y J. B. Bernerth, "Mental Efficacy and Physical Efficacy at the Team Level: Inputs and Outcomes among Newly Formed Action Teams", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008): 1429-37.
- ⁶⁰ A. W. Richter, G. Hirst, D. van Knippenberg y M. Baer, "Creative Self-Efficacy and Individual Creativity in Team Contexts: Cross-Level Interactions with Team Informational Resources", *Journal of Applied Psychology* 97, núm. 6 (2012): 1282-90.
- ⁶¹ N. Ellemers, E. Sleebos, D. Stam y D. de Gilder, "Feeling Included and Valued: How Perceived Respect Affects Positive Team Identity and Willingness to Invest in the Team", *British Journal of Management* 24 (2013): 21-37.
- ⁶² T. A. De Vries, F. Walter, G. S. Van Der Vegt y P. J. M. D. Essens, "Antecedents of Individuals' Interteam Coordination: Broad Functional Experiences as a Mixed Blessing", *Academy of Management Journal* 57, núm. 5 (2014): 1334-59.
- ⁶³ S. Chang, L. Jia, R. Takeuchi y Y. Cai, "Do High-Commitment Work Systems Affect Creativity? A Multilevel Combinational Approach to Employee Creativity", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 4 (2014): 665-80.
- ⁶⁴ S. Mohammed, L. Ferzandi y K. Hamilton, "Metaphor No More: A 15-Year Review of the Team Mental Model Construct", *Journal of Management* 36, núm. 4 (2010): 876-910.
- ⁶⁵ A. P. J. Ellis, "System Breakdown: The Role of Mental Models and Transactive Memory on the Relationships between Acute Stress and Team Performance", *Academy of Management Journal* 49, núm. 3 (2006): 576-89.
- ⁶⁶ L. A. DeChurch y J. R. Mesmer-Magnus, "The Cognitive Underpinnings of Effective Teamwork: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 1 (2010): 32-53.
- ⁶⁷ S. W. J. Kozlowski y D. R. Ilgen, "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams", *Psychological Science in the Public Interest* (diciembre de 2006): 77-124; y B. D. Edwards, E. A. Day, W. Arthur Jr. y S. T. Bell, "Relationships among Team Ability Composition, Team Mental Models, and Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 3 (2006): 727-36.
- ⁶⁸ M. Kolbe, G. Grote, M. J. Waller, J. Wacker, B. Grande y D. R. Spahn, "Monitoring and Talking to the Room: Autochthonous Coordination Patterns in Team Interaction and Performance", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 6 (2014): 1254-67.
- ⁶⁹ J. Farh, C. Lee y C. I. C. Farh, "Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010): 1173-80.
- ⁷⁰ K. J. Behfar, R. S. Peterson, E. A. Mannix y W. M. K. Trochim, "The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 1 (2008): 170-88.
- ⁷¹ V. Gonzalez-Roma y A. Hernandez, "Climate Uniformity: Its Influence on Team Communication Quality, Task Conflict, and Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 6 (2014): 1042-58.
- ⁷² K. H. Price, D. A. Harrison y J. H. Gavin, "Withholding Inputs in Team Contexts: Member Composition, Interaction Processes, Evaluation Structure, and Social Loafing", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 6 (2006): 1375-84.
- ⁷³ G. Hertel, U. Konradt y K. Voss, "Competencies for Virtual Teamwork: Development and Validation of a Web-Based Selection Tool for Members of Distributed Teams", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, núm. 4 (2006): 477-504.
- ⁷⁴ T. V. Riper, "The NBA's Most Overpaid Players", *Forbes*, 5 de abril de 2013, <http://www.forbes.com/sites/tomvanriper/2013/04/05/thenbas-most-overpaid-players/>.
- ⁷⁵ E. Kearney, D. Gebert y S. C. Voelpel, "When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need for Cognition", *Academy of Management Journal* 52, núm. 3 (2009): 581-98.
- ⁷⁶ H. M. Guttman, "The New High-Performance Player", *The Hollywood Reporter*, 27 de octubre de 2008, www.hollywoodreporter.com.
- ⁷⁷ C.-H. Chuang, S. Chen y C.-W. Chuang, "Human Resource Management Practices and Organizational Social Capital: The Role of Industrial Characteristics", *Journal of Business Research* (mayo de 2013): 678-87; y L. Prusak y D. Cohen, "How to Invest in Social Capital", *Harvard Business Review* (junio de 2001): 86-93.
- ⁷⁸ T. Erickson y L. Gratton, "What It Means to Work Here", *BusinessWeek*, 10 de enero de 2008, www.businessweek.com.

⁷⁹ M. D. Johnson, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, D. R. Ilgen, D. Jundt y C. J. Meyer, "Cut-throat Cooperation: Asymmetrical Adaptation to Changes in Team Reward Structures", *Academy of Management Journal* 49, núm. 1 (2006): 103-19.

⁸⁰ 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): 332-40.

⁸¹ E. R. Crawford y J. A. Lepine, "A Configural Theory of Team Processes: Accounting for the Structure of Taskwork and Teamwork", *Academy of Management Review* (enero de 2013): 32-48.



Fuente: Jonathan Alcorn/Bloomberg/Getty Images

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando termine de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

11-1	Describir las funciones y los procesos de la comunicación.	11-5	Identificar las diferencias entre el procesamiento automático y controlado de los mensajes persuasivos.
11-2	Comparar la comunicación ascendente, descendente y lateral en las redes de grupos pequeños y en los rumores.	11-6	Identificar las barreras comunes para la comunicación eficaz.
11-3	Comparar los tipos de comunicación oral, escrita y no verbal.	11-7	Analizar cómo superar los problemas potenciales en la comunicación intercultural.
11-4	Mostrar la forma como la riqueza del canal determina la elección del método de comunicación.		

CONVERSACIONES DE CURIOSIDAD

Es el productor del célebre programa de televisión *Empire* y de algunas de las películas más reconocidas de su época: *A Beautiful Mind*, *Apollo 13*, *Frost/Nixon* y *Splash*. Es cofundador de Imagine Entertainment, una organización innovadora y exitosa que ha generado ingresos por más de \$13,500 millones en todo el mundo. Con un premio de la academia y tres décadas de grandes logros en la industria, ¿que más necesita lograr Brian Grazer? Muchas cosas, afirma. En una página de internet llamada grazeriscurious.com y en un libro titulado *The Curious Mind: The Secret to a Bigger Life*, Grazer, de 63 años de edad (fotografía) considera que su éxito se debe a “conversaciones de curiosidad”, es decir, pláticas intencionales con cualquiera que tenga algo que compartir.

“Durante 35 años he seguido la pista de personas que han despertado mi curiosidad, y he pedido sentarme con ellos durante una hora”, explicó Grazer recientemente. “He tenido desde una docena de ‘conversaciones de curiosidad’ en un año pero, en ocasiones, las he tenido hasta una vez por semana. Me tomaba tan en serio las conversaciones de curiosidad que a menudo pasaba un año más tratando de reunirme con personas específicas. Podía pasar horas haciendo llamadas, escribiendo cartas, tratando de persuadir a sus asistentes y congraciándome con ellos”.

¿Quiénes eran esas personas que valían horas de esfuerzo para poder reunirse con ellas durante una hora? En un principio, cuando Grazer era sólo un mensajero, se trataba de individuos que conoció mientras entregaba documen-



tos de un bufete legal a sus clientes de Warner Bros. Una vez que consiguió su primer trabajo como productor, al menos una vez al día trataba de acercarse a actores y directores famosos que pasaban afuera de su oficina. En poco tiempo había logrado tener contacto con líderes de diferentes ámbitos... excepto de la industria del entretenimiento, y tampoco tenía una idea para una película. Sólo con la finalidad de satisfacer su curiosidad, Grazer se reunió con líderes que estaban en la cima de sus carreras, incluyendo al presidente de Estados Unidos George W. Bush, el presidente cubano Fidel Castro, el astrónomo Carl Sagan, el investigador médico Jonas Salk, el escritor Isaac Asimov, “el padre de la bomba de hidrógeno” Edward Teller, el banquero inversionista Herbert A. Allen, el magnate de negocios mexicano Carlos Slim, el astronauta Jim Lovell, la activista chilena Verónica de Negri y los famosos abogados Johnnie Cochran, F. Lee Bailey y Gerry Spence.

Grazer dijo que en las conversaciones no había reglas ni un libreto. Sin embargo, aprendió a prepararse. Después de una desastrosa reunión con Isaac y Janet Asimov, en la que la señora Asimov se retiró después de afirmar que no conocía el trabajo de su esposo lo suficiente como para continuar conversando, Grazer aprendió a investigar primero, diseñar un plan y estudiar el arte de la comunicación. Grazer afirmó lo siguiente: “Debes entrar muy rápido en la mente de la persona con quien hablas, para saber qué es lo que le interesa. Y si sabes qué cuestiones le interesan, aprendes más y eres capaz de penetrar en su mente y en sus procesos”.

Además de adquirir conocimientos sobre diversos temas, ¿qué ha aprendido de negocios Grazer en sus más de 600 conversaciones de curiosidad? A interpretar las expresiones faciales, a atender las comunicaciones más desafiantes a primera hora del día y, principalmente, a hablar con los individuos en persona. “Realmente consulto mucho en Google”, comentó, “pero considero que esas reuniones personales son mucho más valiosas porque... el lenguaje corporal, el contacto y las expresiones visuales te brindan mucho más información”. Grazer descubrió que una de las herramientas administrativas más importantes es la comunicación dirigida mediante la indagación. “Desde luego, hacer preguntas brinda información”, reconoció. “Las preguntas crean el espacio para que las personas hablen de temas que les preocupan y que sus jefes o colegas quizás ignoran. Hacer preguntas implica que las personas deban explicar cómo quieren que se tome una decisión”. Grazer descubrió la manera en la cual la comunicación entre las personas predice su comportamiento. “Me gusta que el personal de Imagine me haga preguntas, pero la razón más sencilla y más poderosa es la siguiente: si formulan la pregunta, entonces casi siempre escucharán la respuesta”, escribió. “Es más probable que la gente considere un consejo o siga una instrucción directa si, en primera instancia, ellos lo solicitaron”. Por último, las conversaciones de curiosidad de Grazer han despertado una creatividad ilimitada. “Uno nunca sabe cómo se conectarán los puntos: de qué manera surgirán las oportunidades cuando no sabías que existían”, afirmó.

Fuentes: B. Grazer y C. Fishman, “Behind the Mind, and Out-of-This-World Hair, of Legendary Hollywood Producer Brian Grazer”, *Vanity Fair*, marzo de 2015, <http://www.vanityfair.com/hollywood/2015/02/brian-grazer-hair-autobiography>; B. Grazer y C. Fishman, “Movie Producer Brian Grazer Explains How Asking the Right Questions Will Make You a Better Boss”, *Fast Company*, 17 de abril de 2015, <http://www.fastcompany.com/3044264/the-big-idea/the-man-of-many-questions>; D. McNary, “Ron Howard-Brian Grazer’s Imagine Entertainment Promotes Michael Rosenberg”, *Variety*, 26 de noviembre de 2013, <http://variety.com/2013/film/news/ron-howard-brian-grazers-imagine-entertainment-promotes-michael-rosenberg-1200888431/>; D. Miller, “Brain Grazer on the Benefits of a Curious Mind, #SXSW 2015 Recap”, *Entrepreneur*, 16 de marzo de 2015; y A. Wolfe, “Brian Grazer”, *The Wall Street Journal*, 11–12 de abril de 2015, C17.

comunicación Transferencia y comprensión de un significado.

Como descubrió Brian Grazer, una buena comunicación ayuda a que las organizaciones tengan éxito. La comunicación es poderosa: ningún grupo u organización existiría sin compartir significados entre sus miembros. En este capítulo se analizará la comunicación, así como las formas cómo se logra que sea más eficaz.

La **comunicación** debe incluir tanto la *transferencia* como la *comprensión* del significado. Comunicarse es más que la mera impartición de significado; ese significado también debe entenderse. Ésa es la única manera en la que se puede transmitir información e ideas. La comunicación perfecta, si algo así existiera, se daría cuando un pensamiento o una idea se transmitieran de modo que el receptor percibiera exactamente la misma imagen mental que el emisor. Aunque parecería algo elemental, la comunicación perfecta nunca se logra en la práctica, por razones que se verán más adelante en este capítulo.

Funciones de la comunicación

11-1 Describir las funciones y los procesos de la comunicación.

La comunicación tiene cinco funciones primordiales dentro de un grupo o una organización: administración, retroalimentación, expresión emocional, persuasión e intercambio de información.¹

La comunicación actúa de varias maneras para *controlar* el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y reglas formales que se exige que obedezcan los empleados. Cuando éstos se ciñen a las descripciones de su puesto de trabajo o acatan las políticas de la compañía, la comunicación realiza una función gerencial. No obstante, la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando grupos de trabajo molestan o hostigan a un miembro que produce demasiado (y que origina una mala imagen de los demás integrantes), se comunican con él de manera informal e intentan controlar su comportamiento.

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

Para mucha gente, su grupo de trabajo es la principal fuente de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental a través del cual los miembros expresan tanto sus frustraciones como sus sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación ofrece un medio para la *expresión emocional* de los sentimientos, así como para satisfacer necesidades sociales. Por ejemplo, después de que un policía caucásico disparó a un hombre afroestadounidense desarmado en Ferguson, Missouri, en 2015, el ingeniero de software Carl Jones trató de procesar sus sentimientos hablando con los trabajadores de su corporación. En otro ejemplo, Starbucks pidió a sus baristas que escribieran “Race Together” en las tasas de café para iniciar conversaciones acerca de las relaciones raciales. En ambos casos, las comunicaciones iniciales resultaron extrañas —tan extrañas que Starbucks retiró la campaña—, pero Jones y otros trabajadores establecieron relaciones estrechas debido a la expresión emocional.²

Al igual que la expresión de emociones, la *persuasión* sería positiva o negativa dependiendo de, por ejemplo, si el líder intenta persuadir a un grupo de trabajo para que crea que la organización está comprometida con la responsabilidad social corporativa (RSC) o, por el contrario, si trata de persuadir al grupo para transgredir la ley y así cumplir una meta de la compañía. Ambos son ejemplos extremos, pero es importante recordar que la persuasión puede beneficiar o dañar a la organización.

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

Casi cualquier interacción de comunicación que se lleva a cabo en un grupo u organización desempeña una o más de estas funciones, y ninguna de las cinco es más importante que las demás. Para lograr un desempeño eficaz, los grupos necesitan mantener cierta forma de control sobre sus integrantes, estimularlos para que entren en acción, permitir la expresión emocional, vigilar los esfuerzos de persuasión de los individuos y fomentar el intercambio de información.

Antes de que ocurra la comunicación, se necesita un propósito: un mensaje que se transmitirá entre un emisor y un receptor. El emisor codifica el mensaje (lo convierte a una forma simbólica) y lo transmite por algún medio (canal) al receptor, quien a su vez lo decodifica. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra.³

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

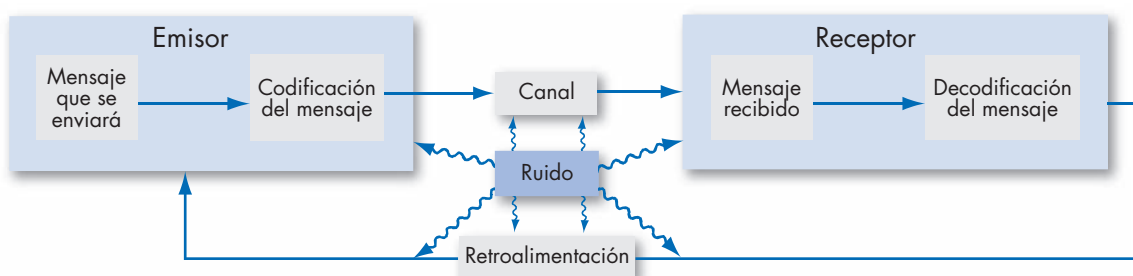
El *emisor* inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El *mensaje* es el producto real de la *codificación* del emisor. Cuando hablamos, lo que se dice es el mensaje. Cuando escribimos, lo que se escribe es el mensaje. Cuando hacemos ademanes, los movimientos de los brazos y las expresiones del rostro son el mensaje. El *canal* es el medio a través del cual viaja el mensaje. El emisor lo selecciona, y determina si utilizará un canal formal o uno informal. Los **canales formales** los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Por tradición, siguen la cadena de autoridad en la organización. Otras formas de mensajes, como los mensajes personales o sociales, siguen **canales informales**, que son espontáneos y surgen como respuesta a las decisiones individuales.⁴ El *receptor* es (son) la(s) persona(s) a quien(es) se dirige el mensaje, y que primero debe(n) traducir los símbolos a una forma comprensible. Este paso es la *decodificación* del mensaje. El *ruido* representa las barreras a la comunicación que distorsionan la claridad del mensaje, como los problemas de percepción, la sobrecarga de información, las dificultades semánticas o las diferencias culturales. El vínculo final en el proceso de comunicación es un ciclo de retroalimentación. La *retroalimentación* es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un inicio. Determina si se logró la comprensión.

proceso de comunicación Etapas entre la fuente y el receptor, que da como resultado la transferencia y comprensión de un significado.

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

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

Figura 11-1 El proceso de comunicación



11-2 Comparar la comunicación ascendente, descendente y lateral en las redes de grupos pequeños y en los rumores.

Dirección de la comunicación

La comunicación puede fluir de forma vertical o lateral, a través de redes de grupos formales pequeños o de los rumores informales. Asimismo, la dimensión vertical se subdivide en las direcciones ascendente y descendente.⁵

Comunicación descendente

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

Al utilizar la comunicación descendente, los gerentes deben explicar las razones de *por qué* se tomó una decisión. Aunque esto parece cuestión de sentido común, muchos gerentes sienten que están demasiado ocupados para explicar las cosas, o bien, que las explicaciones causarán muchas dudas. No obstante, las evidencias indican con claridad que las explicaciones incrementan el compromiso de los subalternos y su apoyo a las decisiones.⁶ Aunque los gerentes quizá piensen que enviar un mensaje una vez es suficiente para llegar a los empleados de nivel inferior, la mayoría de las investigaciones sugieren que las comunicaciones gerenciales deben repetirse varias veces y a través de diferentes medios para ser realmente eficaces.⁷

Otro problema de la comunicación descendente es su naturaleza unidireccional; por lo general, los gerentes informan a los subalternos, pero rara vez solicitan su consejo o sus opiniones. Un estudio reveló que casi dos tercios partes de los trabajadores afirmaban que su jefe rara vez o nunca solicitaban su consejo. En el estudio se señaló que “las organizaciones siempre persiguen un compromiso mayor por parte de los empleados, pero las evidencias indican que cometen errores fundamentales de manera innecesaria. Las personas necesitan ser respetadas y escuchadas”. La manera como se pide consejo también es importante. Los empleados no estarán dispuestos a brindar información, aún si las condiciones son favorables, si creen que puede ir en contra de sus intereses.⁸

En la comunicación descendente, la forma de transmisión y el contexto del intercambio de información son de suma importancia. Más adelante hablaremos más acerca de los métodos de comunicación pero, por ahora, consideremos la comunicación descendente fundamental: la revisión del desempeño. Alan Buckelew, director general de Carnival Cruise Lines, afirma lo siguiente: “Es probable que la revisión del desempeño sea una de las ocasiones en que uno desea estar físicamente presente”. El director general de Samsonte coincide: “Una llamada telefónica en conferencia no puede sustituir las interacciones cara a cara”. Gracias a las revisiones del desempeño automatizadas, los gerentes evalúan a su personal sin discusiones; este proceso es eficiente, pero desaprovecha oportunidades críticas para el crecimiento, la motivación y el establecimiento de relaciones.⁹ En general, los trabajadores sujetos a una comunicación que no sea directa y personalizada, tienen menores probabilidades de entender las intenciones del mensaje de manera correcta.

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

Comunicación ascendente

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

Dado que las responsabilidades laborales de la mayoría de los gerentes han aumentado, la comunicación ascendente es cada vez más difícil porque aquéllos se sienten abrumados y se distraen con facilidad. Para entablar una comunicación ascendente eficaz, deben tratar de comunicarse con frases breves en vez de explicaciones extensas,

Burger King mejoró la comunicación lateral entre sus ejecutivos al eliminar sus oficinas con puertas cerradas y al organizar sus escritorios en un lugar con espacio abierto. En la fotografía se observan, de izquierda a derecha, los ejecutivos Jonathan Fitzpatrick, Jose Tomas y Daniel Schwartz comunicándose en su nueva zona de trabajo, en las oficinas centrales de la compañía, ubicadas en Miami.

Fuente: C.W. Griffin/MCT/Newscom



respaldar las frases con acciones concretas y preparar una agenda para asegurarse de que se utiliza bien la atención del jefe.¹⁰ Asimismo, es necesario cuidar lo que se dice, especialmente cuando comunican algo desagradable al gerente. Por ejemplo, si el trabajador rechaza una tarea, deberá asegurarse de proyectar una actitud de “puedo hacerlo” mientras pide consejo para el dilema que enfrenta debido a la carga laboral o por la falta de experiencia con la actividad asignada.¹¹ La forma de transmisión suele ser tan importante como el contenido de la comunicación.

Comunicación lateral

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

La comunicación lateral ahorra tiempo y facilita la coordinación. Algunas relaciones laterales se sancionan formalmente, pero es más común que se creen de manera informal para pasar por alto la jerarquía vertical y tomar acciones expeditas. Por consiguiente, desde el punto de vista de la gerencia, las comunicaciones laterales son buenas o malas. Debido a que el seguimiento estricto de la estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede ser ineficiente, las comunicaciones laterales que se dan con el conocimiento y el apoyo de la gerencia suelen ser benéficas. Sin embargo, en ocasiones crean conflictos disfuncionales cuando se evitan los canales verticales formales, cuando los miembros evaden o ignoran a sus superiores, o bien, cuando los jefes descubren que las acciones o las decisiones se toman sin su consentimiento.

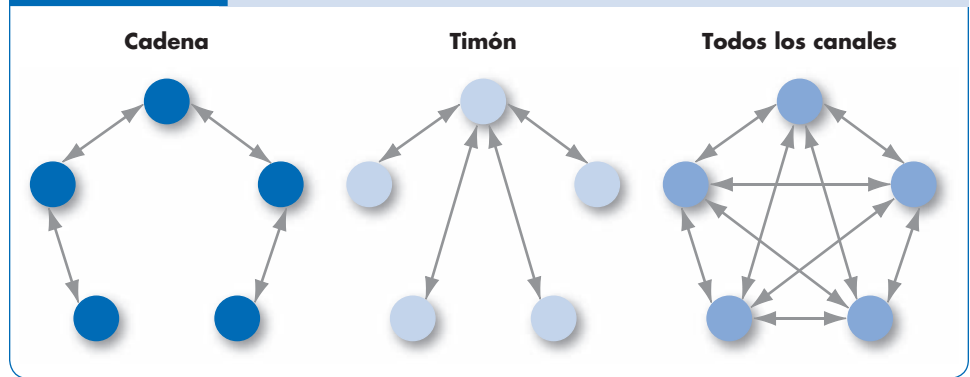
Redes formales de grupos pequeños

Las redes formales de las organizaciones pueden ser muy complicadas, ya que en ocasiones incluyen a cientos de trabajadores y media docena o más de niveles jerárquicos. Para simplificar el análisis, hemos condensado esas redes en tres pequeños grupos comunes de cinco personas cada uno (vea la figura 11-2): cadena, timón y todos los canales.

La *cadena* sigue de manera rígida la sucesión de mando formal. Se trata de una red que asemeja los canales de comunicación que se pueden encontrar en una organización rígida de tres niveles. El *timón* depende de una figura central que actúa como el conducto para todas las comunicaciones del grupo, y es similar a la red de comuni-

Figura 11-2

Tres redes comunes de grupos pequeños



cación que se encontraría en un equipo con un líder fuerte. La red de *todos los canales* permite que los miembros del grupo se comuniquen activamente entre sí, y a menudo en la práctica se caracteriza por los equipos autodirigidos, donde todos los integrantes del grupo son libres para contribuir y ninguna persona adopta el rol de líder. En la actualidad, muchas organizaciones prefieren considerarse redes de todos los canales, lo cual significa que todos pueden comunicarse con cualquiera (aunque en ocasiones no deberían hacerlo).

Como se indica en la figura 11-3, la eficacia de cada red depende de la variable dependiente de interés. La estructura del timón facilita el surgimiento de un líder, la red de todos los canales es mejor si se desea que los miembros se sientan más satisfechos, en tanto que la de cadena es preferible cuando lo más importante es la exactitud. La figura 11-3 lleva a la conclusión de que ninguna red es la mejor en todas las ocasiones.

Los rumores

rumores La red de comunicación informal de la organización.

La red de comunicación informal en un grupo o en una organización son los **rumores**.¹² Aunque los rumores y los chismes son informales, no dejan de ser una fuente importante de información para los trabajadores y los candidatos. La información sobre una compañía, proveniente de la comunicación interpersonal o de los rumores de los colegas, influye de manera importante en la decisión de los aspirantes de ingresar a una organización,¹³ incluso más que las calificaciones informales publicadas en sitios web como Glassdoor.

Los rumores forman parte importante de la red de comunicación de cualquier grupo u organización; satisfacen necesidades de los empleados: la conversación informal sirve para crear un sentimiento de cercanía y amistad entre quienes comparten la información, aunque las investigaciones sugieren que es frecuente que lo haga a costa de quienes son externos al grupo.¹⁴ También dan a los gerentes indicios sobre el estado de ánimo de su organización, identifican los temas que los subalternos consideran impor-

Figura 11-3

Redes de grupos pequeños y criterios de eficiencia

Criterios	Redes		
	<i>Cadena</i>	<i>Timón</i>	<i>Todos los canales</i>
Rapidez	Moderada	Rápida	Rápida
Exactitud	Alta	Alta	Moderada
Surgimiento de un líder	Moderada	Alta	Ninguna
Satisfacción de los miembros	Moderada	Baja	Alta

Figura 11-4

Manejo de los chismes y los rumores

1. **Comparta** la información que posee y la que no posee; donde existe una buena comunicación formal con gran cantidad de información, no hay espacio para los rumores. Cuando no tenga la información que otros buscan, indique cuándo la tendrá y transmítala cuando así sea.
2. **Explique**, explique, explique. Como gerente, hable de las decisiones que se toman y por qué se toman, así como del plan que se sigue.
3. **Responda** vagamente a los rumores y, luego, verifique personalmente cuál es la verdad. Asegúrese de conocer todas las versiones de la historia.
4. **Invite** a los empleados a transmitir sus preocupaciones, ideas, sugerencias, pensamientos y sentimientos acerca de temas organizacionales. Ayúdelos a plantear sus pensamientos en puntos de vista más objetivos.

tantes y los ayudan a reducir la ansiedad de sus trabajadores. Existen evidencias de que los gerentes podrían estudiar los chismes difundidos principalmente por las redes sociales de los empleados, con la finalidad de conocer más sobre la forma cómo la información positiva y negativa fluye dentro de su organización.¹⁵ Además, los gerentes podrían identificar a los empleados con mayor influencia (individuos muy conectados, a quienes los colegas consideran altamente confiables)¹⁶ observando cuáles trabajadores suelen hablar habitualmente de temas poco relevantes y escasamente relacionados. Estos individuos suelen ejercer una gran influencia en los demás. Un estudio encontró que los conversadores sociales tienen tanta influencia que tenían significativamente mayores probabilidades de conservar su puesto de trabajo durante los periodos de despidos.¹⁷ Así, aunque los rumores quizá no sean sancionados o controlados por la organización, es posible entenderlos y tomar ventaja de ellos.

¿Los gerentes pueden eliminar los rumores por completo si lo decidieran? No. ¿Deberían desear hacerlo? Quizás no; además de las oportunidades que tienen los gerentes de obtener información de los rumores, algunos tipos de chismes producen motivación prosocial y logran que los empleados se ayuden entre sí para alcanzar las metas organizacionales.¹⁸ Sin embargo, lo que sí deberían hacer los gerentes es reducir sus consecuencias negativas controlando su magnitud y su efecto. En la figura 11-4 se ofrecen algunas sugerencias prácticas.

Modalidades de comunicación

11-3 Comparar los tipos de comunicación oral, escrita y no verbal.

¿Cómo se transmiten significados entre sí los miembros de un grupo? La gente en esencia se basa en la comunicación oral, escrita y no verbal. Esto es muy evidente, pero como se analizará, elegir entre los diferentes tipos de comunicación suele mejorar o devaluar considerablemente la manera en la cual el receptor reacciona ante el mensaje. Por lo general, se eligen ciertas modalidades para tipos específicos de comunicación. A continuación se estudiarán las ideas más recientes y su aplicación práctica.

Comunicación oral

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

Las ventajas de la comunicación oral son la rapidez, la retroalimentación y el intercambio. Es posible enviar un mensaje verbal y recibir una respuesta casi instantánea. Como señaló un profesional: “La comunicación cara a cara de manera consistente sigue siendo la mejor forma de transmitir información hacia los empleados y recibirla desde ellos”.¹⁹ Si el receptor no está seguro del mensaje, la retroalimentación inmediata permite que el emisor lo detecte y lo corrija. La retroalimentación que se recibe incluye tanto información como contenido emocional; sin embargo, deberíamos reconocer que generalmente somos muy malos para escuchar. Las investigaciones indican que somos proclives a la “fatiga del escucha”, la cual consiste en dejar de escuchar a la otra persona y apresurarse a darle consejos. “Los buenos escuchas superan su inclinación natural a resolver los problemas del otro y a tener conversaciones breves”, comentó el profesor Graham Bodie. La escucha activa —donde el individuo elimina las distracciones, se acerca, hace contacto visual, parafrasea y anima al interlocutor a continuar—²⁰ ayuda a aprender más y a incrementar la confianza cuando se es genuino y se evita emitir juicios.²¹ El intercambio que se da mediante la comunicación oral se compone de elementos sociales, culturales y emocionales. El intercambio sociocultural, en el que intencionalmente se realizan intercambios que trascienden las fronteras culturales, ayuda a fomentar la confianza, la cooperación y el acuerdo entre los individuos y los equipos.²²

Una de las principales desventajas de la comunicación oral surge siempre que un mensaje debe pasar a través de varios individuos: cuantas más personas haya, mayor será el potencial de distorsión. Si alguna vez ha jugado al “teléfono descompuesto”, conoce el problema. Cada escucha interpreta el mensaje a su manera y, cuando éste llega al destino, a menudo es muy diferente del original, incluso aunque pensemos que el mensaje es sencillo y directo. Por lo tanto, las “cadenas” de comunicación oral suelen ser un obstáculo, más que una herramienta eficaz en las organizaciones. Ahora se verán algunas aplicaciones específicas populares de la comunicación oral.

Reuniones Las reuniones pueden ser formales o informales, incluir dos o más personas, y llevarse a cabo casi en cualquier lugar. Aun cuando en Estados Unidos se llevan a cabo 11 millones de reuniones todos los días, algunas personas las detestan. Por consiguiente, es necesario tratar de que sean más eficaces: al inicio de las reuniones de Jeff Bezos, director general de Amazon, todos los participantes leen en silencio durante 30 minutos el reporte que preparó para ellos. Twitter y Apple únicamente tienen reuniones los lunes, BuzzFeed tiene dos días sin reuniones por semana y algunas organizaciones limitan su duración.²³

Llevar a cabo incluso las interacciones de negocios casuales en reuniones ayuda a que las personas se mantengan concentradas en el progreso. Según Kris Duggan, director general de BetterWorks, cualquier reunión es una oportunidad para “lograr que se hagan las cosas, y para infundir vitalidad”. Duggan señaló que “uno puede ser experto en su campo, pero si no se comunica bien, o si no logra emocionar a las personas, o si no es apasionado ni entusiasta, entonces se convierte en un obstáculo”.²⁴ Otros impedimentos para una reunión eficaz son el uso excesivo de lenguaje técnico²⁵ y los calificativos que debilitan las palabras propias (por ejemplo, frases como “para ser honesto” o “a decir verdad” implican que uno no está siendo sincero con los demás 99 por ciento de las veces!).²⁶

Una buena comunicación interpersonal es fundamental para organizar reuniones eficaces. Algunos expertos recomiendan utilizar el sentido del humor para “romper el hielo”. La compañía de relaciones públicas Peppercomm incluso ofrece talleres de comedia para que las empresas enseñen a su personal cómo utilizar el sentido del humor.²⁷ Sin embargo, ¿qué ocurre si usted no tiene voz en las reuniones? No nos referimos a alguien con discapacidad para hablar o escuchar, como se analiza en la sección Objetivos de carrera. La *voz* es la capacidad para contribuir con un mensaje valioso en una reunión.²⁸ Por definición, la voz desafía el *status quo*, apoya los puntos de vista de los demás, agrega información de manera constructiva, o bien, puede ser defensiva o destructiva.²⁹ Como se observa, la voz se refiere a las aportaciones y las reacciones de una persona dentro de la reunión, y la falta de voz crea una barrera para la participación (cuando nadie habla, pocas personas desean ser la primera en romper el silencio). Es probable que una persona sin voz no tenga nada que decir, pero los estu-

Al Lieb (en mangas de camisa) es el cofundador y director general de ClearSlide, Inc., una compañía fabricante de software de comunicaciones, con base en la nube, para equipos de ventas. Lieb, a quien se observa aquí dirigiendo una reunión de personal en las oficinas centrales de la empresa ubicadas en San Francisco, cree que las reuniones ayudan a que los empleados se mantengan concentrados en el rápido crecimiento de ClearSlide, así como en el incremento de su base de clientes.

Fuente: John Green/Bay Area News Group/MCT/Landov



dios indican que las mujeres, en particular, no hablan mucho en las reuniones, aun cuando tengan posiciones de liderazgo, lo cual sugiere que ciertas dinámicas grupales inhiben una participación equitativa,³⁰ sin la cual son cuestionables los beneficios de las reuniones.

Videoconferencias y llamadas en conferencia Las *videoconferencias* permiten que los trabajadores en una organización tengan reuniones en tiempo real con personal ubicado en lugares remotos. Las imágenes de video y el audio en vivo permiten a los participantes verse, escucharse y hablar entre sí, sin estar físicamente en el mismo lugar. Las *llamadas en conferencia* suelen limitarse a intercambios telefónicos, donde algunos individuos se reúnen alrededor del altavoz de un teléfono y otros llaman a través de una línea segura. En ocasiones se intercambian archivos o videos que todos pueden ver en sus computadoras. Ambas modalidades se utilizan de forma selectiva, de acuerdo con la aplicación.

Peter Quirk, director de tecnología de información en EMC Corporation, utiliza las videoconferencias para sostener reuniones mensuales con empleados que se encuentran en diferentes lugares, lo cual le permite ahorrar en gastos y tiempo de traslado. Sin embargo, Quirk señala que es especialmente importante estimular el planteamiento de preguntas e involucrar a todos los participantes para evitar individuos conectados pero desvinculados, que es un problema común. Otros líderes desearían tener ese problema; pero en su lugar deben mediar entre personas que hablan al mismo tiempo y controlar a quienes hacen demasiado ruido. Erica Pearce, ejecutiva de ventas, le dijo lo siguiente a alguien con quien hablaba en conferencia telefónica: “Si está aspirando el piso, lo admiro, y espero que venga hacerlo a mi casa después. Pero por ahora debería detener ese ruido”.³¹

Se supondría que la gente prefiere las videoconferencias a las llamadas en conferencia, ya que el video ofrece una experiencia más “viva”, pero 65 por ciento de las reuniones remotas se realizan únicamente a través de audio. Por razones que aún no son claras, además de la resistencia de algunos individuos a aparecer en cámara, el tiempo que la gente dedica a las llamadas de audio podría estar aumentando casi 10 por ciento al año.³² Para evitar los errores de las videoconferencias y de las llamadas en conferencia, los expertos sugieren lo siguiente:

1. **Fijar agendas más explícitas y reglas más firmes que las reuniones cara a cara.**
2. **Pedir a los participantes que primero se presenten, hablen del papel que tienen en el proyecto y de lo que esperan de la reunión.** También deben decir su nombre cada vez que intervengan.
3. **Los líderes deben hablar 40 por ciento del tiempo y escuchar 60 por ciento de las veces.**

4. Distribuir las preguntas por tratar antes de la reunión, y anotar las respuestas de cada participante durante la misma.
5. Designar a un moderador para la reunión (que no sea el líder) y un secretario (nuevamente, que no sea el líder).
6. Entender que las personas prefieren videoconferencias o llamadas en conferencia antes de que inicie la reunión, y asegurarse de que todos sepan manejar la tecnología. Laura Stack, autora del libro *Execution Is the Strategy*, comentó lo siguiente: “No puedo decirle la cantidad de veces que he escuchado a las personas decir: ‘no sé qué pasa con mi webcam, por lo que sólo voy a participar con voz’, cuando lo que ocurre es que prefieren una llamada en conferencia.”³³

Teléfono El teléfono se ha utilizado desde hace tanto tiempo, que muchas veces se pasa por alto su eficiencia como forma de comunicación. La comunicación telefónica es rápida, eficaz y menos ambigua que el correo electrónico. Sin embargo, es fácil olvidar los mensajes transmitidos por teléfono, y la falta de funciones ha hecho que sea difícil utilizarlo sin un seguimiento electrónico. Sin embargo, recientemente han surgido varias alternativas de software para lograr que la telefonía sea más versátil.

Objetivos de carrera

¿Esta discapacidad requiere demasiados ajustes?

Pensé que se trataba de una decisión tanto adecuada como responsable cuando mi gerente contrató a un hombre con discapacidad auditiva... pero ahora no estoy tan segura. Logramos comunicarnos con él, principalmente por medio del correo electrónico y los mensajes de texto. Ninguno de nosotros aprendió el lenguaje de señas, pero en ocasiones deletreamos las palabras con las manos. El problema es que el hombre hace MUCHOS ruidos inadecuados (flatulencias, eructos, carraspeos, gemidos y otros sonidos). ¿No es demasiado para soportar?

— Jackie

Estimada Jackie:

En pocas palabras, no. Los ajustes en el centro de trabajo son más que el simple hecho de tolerar la presencia de un trabajador discapacitado. Quizá debería considerar esto desde el punto de vista de su compañero sordo (por cierto, “sordo” es el término más adecuado, según la National Association of the Deaf):

- ¿Cómo son las condiciones de comunicación para el trabajo de su compañero? ¿Se aseguran de incluirlo en las discusiones, por ejemplo, designando a uno de ustedes para que tome nota de los puntos importantes para él y pedir sus opiniones en las reuniones? Busque “10 hábitos molestos de la

gente que oye bien” en línea para darse una idea de su perspectiva.

- ¿Sabe qué piensa él acerca de su “ortografía manual”? Quizá no sepa que el lenguaje de signos estadounidense (LSE) no es como el inglés. Es probable que su colega no aprecie su lenguaje de señas “de pichón” y que se sienta ofendido por sus intentos, y que tal vez apreciaría que el grupo se esforzara para aprender un poco de LSE o que utilizara un traductor. Por ejemplo, existen aplicaciones de traducción y traductores en línea, donde se escribe una frase y en la pantalla se observa como una persona expresa sus palabras con señas. De la misma forma, nueva tecnología de MotionSavvy traduce las señas al lenguaje escrito.
- Al parecer, usted atribuye emociones a su colega cuando hace ruidos, cuando tal vez no sea así. ¿Considera que se muestra indiferente ante sus colegas que escuchan? Es mucho más probable que simplemente no se dé cuenta de que hace ruidos, o que crea que no son tan notorios. Piense en lo que ocurre cuando se encuentra en una habitación con mucho ruido: está menos consciente de los sonidos que usted emite que cuando se encuentra en una habitación silenciosa y donde cualquiera puede reaccionar.

Si logra dejar de pensar en cómo debe ajustarse él al entorno de usted, y en cambio le demuestra que su grupo está dispuesto a trabajar y a comunicarse con él, es probable que empiecen a entenderse entre sí. Entonces, y sólo entonces, tendría sentido abordar el problema del ruido de forma amable y respetuosa, con una conversación directa y sin ofensas. Sin embargo, antes de hacerlo, busque en internet consejos para comunicarse con los sordos, y muéstrele respeto.

Fuentes: C. Swinbourne, “The 10 Annoying Habits of Hearing People”, *The Huffington Post*, 17 de septiembre de 2013, http://www.huffingtonpost.com/charlie-swinbourne/the-10-annoying-habits-of_b_3618327.html; sitio web de la National Association of the Deaf, www.nad.org, consultado el 30 de junio de 2015; y R. Walker, “An Office Distraction”, *The New York Times*, 22 de marzo de 2015, 8.

Las opiniones aquí expresadas corresponden únicamente a los gerentes y a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de sus organizaciones. Los autores o gerentes no son responsables de cualquier error u omisión, ni de los resultados obtenidos por el uso de esta información. En ningún caso los autores o los gerentes, o sus sociedades o corporaciones relacionadas, serán responsables por cualquier decisión o acción tomada respecto de las opiniones aquí expresadas.

Switch utiliza la computadora para marcar los números telefónicos y los usuarios pueden intercambiar los teléfonos durante las llamadas y ver los documentos intercambiados. Voice permite que las personas utilicen un solo número telefónico que está vinculado a múltiples aparatos telefónicos. La aplicación de Talko ofrece un foro para memorandos de voz, textos y fotografías. Y Twilio ofrece a los negocios llamadas y mensajes de texto a un menor costo. Los partidarios de esta tecnología afirman que aumentan las capacidades de comunicación de los negocios más allá del correo electrónico. “¿Cuántas veces se ha encontrado en un gigantesco nudo de correo electrónico que no hace ningún progreso?”, pregunta el fundador de Switch, y afirma que con estas herramientas “elimina todos los desperdicios de la conversación telefónica, y lo que queda es el contenido verdaderamente importante cuando necesita hablar con alguien en tiempo real, e intercambiar un poco de emociones”.³⁴

Comunicación escrita

La comunicación escrita incluye cartas, correo electrónico, mensajes instantáneos, boletines organizacionales y cualquier otro método que transmita palabras o símbolos escritos. En la actualidad, las comunicaciones de negocios suelen realizarse mediante cartas, documentos de PowerPoint, correo electrónico, mensajes instantáneos, mensajes de texto, redes sociales, aplicaciones digitales y blogs. Todos estamos familiarizados con estos métodos, pero a continuación se describirán las aplicaciones únicas que en la actualidad se utilizan en las comunicaciones de negocios.

Cartas Con toda la tecnología disponible, ¿por qué alguien escribiría y enviaría una carta? De todas las formas de comunicación escrita, la escritura de cartas es la más antigua, y la que más ha perdurado. Este medio se utiliza para generar un efecto profundo en los negocios, agregando un toque personal a una comunicación o, como alternativa, creando un documento duradero para transmitir una comunicación oficial. De manera interesante, las investigaciones indican que cuando se escriben a mano, el contenido es mucho más memorable que cuando se teclean los caracteres.³⁵

PowerPoint El software PowerPoint y otros formatos de diapositivas como Prezi pueden ser una forma de comunicación excelente, ya que los programas de diapositivas combinan palabras con elementos visuales para involucrar al lector y explicar ideas complejas. A menudo se utiliza PowerPoint en conjunto con presentaciones orales, pero su atractivo es tan intuitivo que puede utilizarse como forma principal de comunicación. Sin embargo, no carece de enemigos, los cuales argumentan que es demasiado impersonal, desinteresado y, con frecuencia, difícil de seguir.

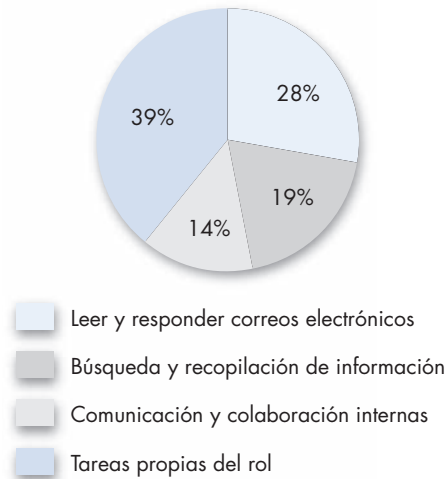
Correos electrónicos El crecimiento del correo electrónico, desde sus inicios hace casi 50 años, ha sido espectacular, y su uso es tan extenso que es difícil imaginar la vida sin él. Existen más de 3,100 millones de cuentas activas de correo electrónico en todo el mundo, y los empleados corporativos envían en promedio 105 correos electrónicos por día.³⁶ En la figura 11-5 se observa el tiempo que los gerentes y los profesionales dedican todos los días a tareas diversas. Muchos gerentes informan dedicar demasiado tiempo a los correos electrónicos. ¿Usted también?

Los beneficios que tienen los mensajes de correo electrónico para los negocios son evidentes: se escriben, editan, envían y almacenan con rapidez y a bajo costo. Sin embargo, el correo electrónico también tiene desventajas. De hecho, según la empresa de software para correo electrónico Messagemind, las corporaciones pierden \$650,000 millones anuales por el tiempo que dedican a procesar correos electrónicos innecesarios.³⁷ Un estudio también indicó que las personas se concentran más tiempo en las tareas y se sienten menos estresadas cuando se les quita la responsabilidad de revisar el correo electrónico.³⁸

A pesar de los costos, parece que el correo electrónico llegó para quedarse, y “a menudo es la primera impresión que los demás reciben de un individuo”, afirma la asesora ejecutiva y experta en normas de etiqueta, Jacqueline Whitmore.³⁹ No obstante, incluso los grandes aficionados al correo electrónico se esfuerzan por dar el tono adecuado a sus comunicaciones.

Figura 11-5

Asignación del tiempo laboral de gerentes y profesionales



Fuente: Basado en M. Chui et al., "The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technologies", McKinsey & Company, julio de 2012, http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy.

Whitmore ofrece los siguientes consejos:

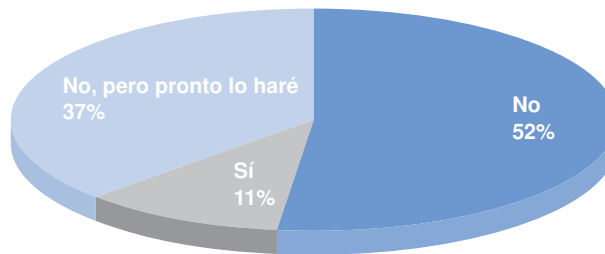
1. **No omita la línea del tema, pero sea breve y refiérase al tema.**
2. **Salude.** "Estimado" y "buenos días" son buenos puntos de inicio. Para interacciones posteriores, un "hola" sería adecuado. Utilice el nombre de la persona. Whitmore aconseja que "es mejor exagerar la formalidad" en su saludo y en el cuerpo del mensaje del correo. Lo mismo para el cierre: "Un cordial saludo" es más formal.
3. **Redacte oraciones, párrafos e ideas breves.** Utilice viñetas siempre que sea posible.
4. **Sin embargo, no sea lacónico.** "Nadie puede ver sus expresiones faciales o escuchar su tono de voz, de modo que la única manera en que conocerán sus emociones es el tono que utilice en ese correo electrónico", afirma Whitmore.
5. **No utilice lenguaje chat o ciberlenguaje.** "Whitmore observa que "Aun si acaba de graduarse de la universidad y de ingresar en el mundo laboral, recuerde que muchos de sus clientes serán *baby boomers*. Es importante que sea muy profesional".
6. **Verifique su ortografía.** Revísela un par de veces.
7. **Cuando le contesten, responda antes de 24 horas.** "Incluso si no recibe una respuesta, escriba nuevamente".⁴⁰

Mensajes instantáneos Igual que el correo electrónico, la mensajería instantánea (MI) se realiza por medio de computadoras. Los MI tienen diferentes ventajas y desventajas, pero en su mayoría tienen efectos negativos en las interacciones de negocios. Si está presente cuando llega el MI, puede responder en tiempo real para iniciar un diálogo escrito en línea, con la desventaja de que la conversación no quedará debidamente almacenada para futuras referencias. Si no está presente cuando llega el MI, la próxima vez que se conecte recibirá una alerta indicándole que esa persona trató de localizarla, y quizá sea mucho tiempo después de que se requería una respuesta.

Mensajes de texto Es probable que los mensajes de texto sean un poco mejores que los MI, pero su uso en los negocios comparte muchas de las mismas desventajas. La guía para el uso de los textos en los negocios continúa evolucionando, pero los expertos continuamente advierten que el lenguaje en estos casos debe ser tan formal como en cualquier otra comunicación de negocios. El grado de informalidad y las abreviaturas que suelen utilizarse en los mensajes de texto personales no deberían utilizarse en el trabajo.⁴¹

ENCUESTA DEL CO

¿Utiliza los sitios de redes sociales para buscar candidatos a un puesto de trabajo?



Nota: Encuesta de CareerBuilder con más de 2,000 profesionales de selección de personal.

Fuente: Basado en CareerBuilder en <http://www.careerbuilder.com/JobPoster/Resources/page.aspx?pagever=2012SocialMedia&template=none>.

Sitios web de redes sociales La principal transformación que han sufrido las comunicaciones en línea se debe al surgimiento de redes sociales como Facebook y LinkedIn, y los negocios están aprovechando las ventajas que plantean las oportunidades en estos social media. Muchas organizaciones han desarrollado sus propias aplicaciones de redes sociales internas, conocidas como *software social empresarial*, y la mayoría cuentan con sus propias páginas de Facebook y cuentas de Twitter.⁴² Las redes sociales se han convertido en una herramienta para los candidatos a un puesto, los gerentes dedicados a contrataciones, los trabajadores y las divisiones de recursos humanos (vea la sección Encuesta del CO).

Facebook cuenta con más de 1,500 millones de usuarios activos cada mes,⁴³ y es importante que los negocios estén conscientes de que los usuarios pueden enviar mensajes a otros usuarios al publicar contenido en su muro (público), al enviar mensajes o abrir chats (privados). También se comunican con múltiples usuarios (“amigos”) al publicar actualizaciones de su estado, videos y fotografías. Algunas modalidades de comunicación podrían ser adecuadas para los negocios (como la página de Facebook de la organización), aunque muchos no lo son. Una investigación reveló que ninguno de los directores generales de las 50 compañías más redituables del mundo utiliza Facebook.⁴⁴ Esto representa un cambio drástico desde 2010, año en que estos ejecutivos utilizaban Facebook, LinkedIn y Twitter casi al mismo nivel. Leslie Gaines-Ross, quien llevó a cabo el estudio, comentó lo siguiente: “Creo que los directores generales están tratando de identificar cuál plataforma es más conveniente para ellos”.⁴⁵ La privacidad sigue siendo una de las principales preocupaciones de muchos usuarios de Facebook, y existen regiones del mundo que aún no tienen acceso a esta red social.⁴⁶

A diferencia de muchos sitios de redes sociales, LinkedIn se creó como una red de negocios en línea y en la actualidad cuenta con 187 millones de usuarios activos cada mes.⁴⁷ Los perfiles de los usuarios son como currículos virtuales. En ocasiones, la comunicación se limita a dar una recomendación de las habilidades de alguien más y a forjar contactos comerciales, aunque está permitida la comunicación privada directa, y los usuarios pueden formar grupos y pertenecer a ellos. Los altos ejecutivos están utilizando LinkedIn cada vez con más frecuencia, y es la red más popular en este grupo (22 por ciento de los directores generales de las 50 empresas más redituables utilizan LinkedIn).⁴⁸

Twitter es un servicio híbrido de redes sociales que permite a los usuarios publicar información de “microblog” en 140 caracteres para sus suscriptores acerca de cualquier tema, incluyendo el trabajo. Twitter cuenta con un promedio mensual de 236 millones

de usuarios activos⁴⁹ y su uso en los negocios está aumentando. Aunque sólo 10 por ciento de los directores generales de las grandes compañías usan cuentas de Twitter,⁵⁰ algunos de ellos tienen muchos seguidores, como Richard Branson de Virgin Group, que tiene casi 9 millones. Como señaló Bill George, antiguo director general de Medtronic, “¿podría pensar en una forma más redituable de llegar a sus clientes y a sus empleados?”⁵¹ Contar con muchos seguidores suele ser ventajoso para una empresa o para un gerente, pero una gran inconveniencia cuando las publicaciones (tweets) son negativas o incorrectas.



Aplicaciones digitales LinkedIn y Twitter son dos de las plataformas de redes sociales más utilizadas en los negocios, pero no son las únicas. Las aplicaciones (plataformas de fácil acceso para dispositivos móviles) son cada vez más el foro de elección para el público. Algunos sitios web cuentan con aplicaciones, mientras que otros existen sin los correspondientes sitios web. Una de las aplicaciones más grandes es WhatsApp, con 450 millones de usuarios activos cada mes. Las aplicaciones son más populares en regiones donde existe un gran uso del teléfono móvil.⁵² Asia cuenta con el número más grande de usuarios de social media del mundo, y las aplicaciones forman parte importante de estos medios a través de Line (Japón), WeChat (China) y Kakao (Corea del Sur).⁵³

Blogs Un *blog* (abreviatura de web log) es un sitio de internet de una sola persona o compañía. Los expertos consideran el uso de blogs como una prioridad comercial para las organizaciones, por lo que no debe ignorarse como una forma vital para comunicarse con los empleados y los clientes, los cuales pueden publicar su retroalimentación si así lo desean.⁵⁴ Sin embargo, los blogs obsoletos transmiten una mala imagen con los empleados, los clientes y el público, por lo que es necesario actualizarlos continuamente para mantener su relevancia.

¿Mito o ciencia?

En la actualidad, las habilidades de escritura son más importantes que las habilidades de comunicación oral

Nunca antes estuvieron tan expuestas las habilidades escritas de los gerentes y de los subalternos. Ya sea que se utilice un teclado o una pantalla, por lo general este tipo de comunicación con otras personas no se revisa. (Gracias a Dios existe el corrector ortográfico). Con todos los métodos de comunicación escrita que se utilizan en la actualidad, sería fácil pensar que la alta gerencia valora más las habilidades de escritura que las habilidades de comunicación oral. Sin embargo, las evidencias sugieren que esto no es así.

Como se explicó en el capítulo 1, los empleadores se interesan principalmente en las habilidades interpersonales, sin importar a qué industria pertenezcan. Según Nick Schultz del American Enterprise Institute, “existen numerosas evidencias que sugieren que muchas compañías se sentirían satisfechas tan sólo con encontrar aspirantes que cuenten con el tipo de habilidades ‘interpersonales’ que solían

darse por descontadas”. Aunque las habilidades interpersonales son todas aquellas destrezas interpersonales que se manifiestan mediante la escritura y la comunicación oral, se exhiben principalmente en discusiones, entrevistas, reuniones y presentaciones cara a cara. La capacidad para hablar bien, especialmente en inglés, se ha convertido en un prerrequisito de trabajo para muchas corporaciones multinacionales.

La buena noticia es que las habilidades orales (saber cuándo hablar, cómo hablar, cómo sonar, qué decir) pueden mejorar a través de la capacitación. Según la asesora de liderazgo y autora Kristi Hedges, la mayoría de las personas pueden capacitarse a sí mismas y no necesitan clases con presentaciones formales. Se puede mejorar de manera significativa al investigar técnicas de expresión oral, al observar videos de sesiones de práctica y utilizar nuevas técnicas en reuniones. Si tiene dificultades para aprender a ha-

blar un idioma extranjero de forma fluida, los cursos de inmersión completa y los trabajos en el extranjero pueden ser de utilidad, así como escuchar e imitar transmisiones de televisión y radio en otros idiomas. Hablar bien permite mayor claridad y una expresión más honesta.

Por lo tanto, aunque es un error creer que las habilidades de escritura se han vuelto más importantes que las habilidades de comunicación oral, es posible mejorar la comunicación verbal con relativa rapidez.

Fuentes: M. R. J. Aldrick y J. Kasuku, “Escaping from American Intelligence: Culture, Ethnocentrism and the Anglosphere”, *International Affairs*, septiembre de 2012, 1009-28; K. Hedges, “Confessions of a Former Public Speaking Trainer: Don’t Waste Your Money”, *Forbes*, 19 de abril de 2012, www.forbes.com/sites/work-in-progress/2012/04/19/public-speaking-trainer-confesses-dont-waste-your-money-on-this/; y N. Schultz, “Hard Unemployment Truths about ‘Soft’ Skills”, *The Wall Street Journal*, 20 de septiembre de 2012, A15.

Otros Flickr, Pinterest, Google+, YouTube, Wikis, Jive, Socialtext y Social Cast son sólo algunas de las numerosas plataformas públicas y específicas de las industrias, y todos los días hay nuevos lanzamientos. Algunas están diseñadas únicamente para un tipo de publicación: por ejemplo, YouTube sólo acepta videos, y Flickr tanto videos como imágenes. Otros sitios cuentan con una cultura en particular, como las publicaciones informales de recetas o consejos de decoración de Pinterest. Las aplicaciones de negocios aún no se han materializado por completo, pero es probable que en poco tiempo exista al menos un sitio de social media para cada tipo de comunicación de negocios.

Comunicación no verbal

Cada vez que se envía un mensaje verbal a alguien, también se transmite otro mensaje no verbal.⁵⁵ En ciertas ocasiones, el componente no verbal destaca por sí mismo como un poderoso mensaje de la comunicación de negocios. Por consiguiente, ningún análisis de la comunicación estaría completo sin considerar la *comunicación no verbal*, que incluye los movimientos corporales, las entonaciones o el énfasis que se da a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre emisor y receptor.

Se puede afirmar que cualquier *movimiento corporal* tiene significado y ninguno es fortuito (aunque algunos sean inconscientes). Revelamos nuestro estado de ánimo con lenguaje corporal no verbal: sonreímos para proyectar confianza, no cruzamos los brazos para parecer más accesibles y nos ponemos de pie para indicar autoridad.⁵⁶

El lenguaje corporal puede transmitir el estatus, el nivel de participación y el estado emocional.⁵⁷ El lenguaje corporal contribuye a la comunicación verbal, aunque a menudo también la complica. De hecho, ¡los estudios indican que las personas conocen mucho más acerca de las actitudes y las emociones de los demás a partir de sus señales no verbales que de sus palabras! Si las señales no verbales entran en conflicto con el mensaje verbal del orador, es más probable que quien escucha confíe más en las señales.⁵⁸

Si lee la minuta de una reunión, no captaría el efecto de lo que se dijo, del mismo modo que si hubiera estado ahí o hubiera observado un video de ella. ¿Por qué? Porque no hay un registro de la comunicación no verbal y se pierde el énfasis que se da a las palabras o frases; ambas dan claridad al significado. En la figura 11-6 se ilustra el modo en que la *entonación* cambia el significado de un mensaje. Las *expresiones faciales* también transmiten significado y, junto con las entonaciones, suelen denotar arrogancia, agresividad, miedo, timidez y otras características.

La *distancia física* también transmite un significado. Lo que se considera una distancia adecuada entre las personas depende mucho de las normas culturales.

Figura 11-6

Entonaciones: ¡Es la forma como lo dice!

Si cambia el tono, cambia el significado:

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

Por ejemplo, la distancia de negocios acostumbrada en ciertos países europeos se consideraría íntima en muchas partes de Norteamérica. Si alguien se coloca más cerca del individuo de lo que se considera apropiado, se consideraría un indicador de agresividad o atracción física; si se sitúa más lejos de lo usual, podría interpretarse como desinterés o disgusto con lo que se dice y hace.

Elección del canal de comunicación

11-4 Mostrar la forma como la riqueza del canal determina la elección del método de comunicación.

Ya que se analizaron diversas modalidades de comunicación de negocios, ¿por qué eligen las personas un canal de comunicación y no otro? Un modelo de la riqueza de los canales ayuda a explicar la forma como los gerentes seleccionan los canales de comunicación.⁵⁹

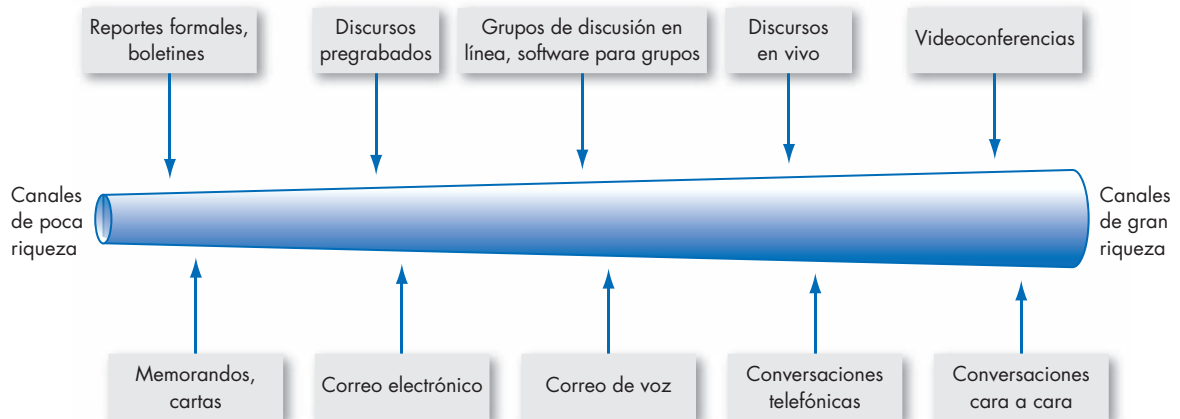
Riqueza de canal

Los canales difieren en cuanto a su capacidad para transmitir información. Algunos son ricos en el sentido de que tienen la capacidad de: **1.** manejar diversas claves de forma simultánea, **2.** facilitar una retroalimentación rápida, y **3.** ser muy personales. Otros son *deficientes* porque no cumplen cabalmente con esos factores. Como se ilustra en la figura 11-7, la conversación cara a cara tiene la puntuación más alta en términos de **riqueza del canal**, porque transmite la cantidad máxima de información en cada episodio de comunicación, es decir, claves de información múltiples (palabras, posturas, expresiones faciales, ademanes, entonaciones), retroalimentación inmediata (tanto verbal como no verbal) y el toque personal de estar presente. Los medios impersonales escritos, como los reportes formales y los boletines, tienen la puntuación más baja en cuanto a riqueza.

En resumen, los canales más ricos ofrecen la oportunidad de observar. Los aspectos inconscientes de la comunicación nos ayudan a entender el significado completo de un mensaje. Cuando esos aspectos faltan, es necesario buscar otros indicios para deducir las emociones y las actitudes del emisor.

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

Figura 11-7 Riqueza de información y canales de comunicación



Elección de los métodos de comunicación

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

La riqueza del canal es un marco de referencia útil para elegir la modalidad de comunicación. Por ejemplo, no siempre es fácil saber cuándo se debe elegir la comunicación oral en vez de la escrita. Los expertos afirman que la comunicación oral o “en persona” con los colegas, los clientes y la alta gerencia es fundamental para el éxito. Sin embargo, si usted busca al director general de la empresa sólo para saludarlo, será recordado como una molestia y no como un gran empleado, y presentarse a todas las reuniones programadas para aumentar su presencia es contraproducente si se busca cumplir con todo el trabajo de la organización. La elección de la comunicación bien vale un momento de reflexión: ¿el mensaje que necesita comunicar es más adecuado para una discusión o un diagrama? Revisemos algunos puntos de análisis.

Cuando sea necesario valorar la receptividad del individuo, la *comunicación oral* suele ser la mejor opción. Por ejemplo, es probable que el plan de marketing para un nuevo producto deba diseñarse con los clientes en persona, para observar sus reacciones ante cada idea que se les proponga. También se debe considerar la modalidad preferida de comunicación del receptor: algunos individuos perciben mejor el contenido en un formato escrito, mientras que otros prefieren un intercambio verbal. Por ejemplo, si su gerente solicita reunirse con usted, no le pediría que se lo exprese en un correo electrónico. El ritmo del ambiente de trabajo también es importante. Un centro laboral con un ritmo rápido prosperaría con reuniones espontáneas, mientras que un proyecto de equipo con fecha límite estrecha avanzaría más rápido con videoconferencias programadas por Skype.

Gran parte de lo que se comunica cara a cara depende de la manera en la que se transmite, por lo que también se deben considerar las habilidades orales al elegir un método de comunicación. Las investigaciones indican que el sonido de la voz es dos veces más importante de lo que se dice. Una voz adecuada (clara, moderada) proporciona beneficios profesionales, mientras que los tonos de voz estridentes, inquisitivos, irritantes, inmaduros, con falsete, entrecortados o monótonos pueden limitar el desarrollo. Si su voz es problemática, los equipos de trabajo podrán ayudarle a estar más consciente de sus problemas para hacer cambios; también es recomendable recurrir a un entrenador de voz.⁶⁰

La *comunicación escrita* suele ser el método más confiable para transmitir mensajes complejos y extensos, y puede ser el método más eficiente para transmitir mensajes cortos cuando, por ejemplo, es posible sustituir una llamada telefónica de 10 minutos por un texto de dos enunciados. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la comunicación escrita es limitada respecto de la expresión emocional.

La comunicación escrita debe elegirse cuando se busca que la información sea tangible, verificable y “quede registrada”. Por lo general, las personas se sienten obligadas a pensar con mayor detenimiento lo que desean transmitir en un mensaje escrito que cuando lo hacen de forma oral, por lo que las comunicaciones escritas suelen ser lógicas, claras y bien pensadas. Sin embargo, es importante no olvidar que, al igual que en las comunicaciones orales, la forma de expresión es tan importante como el contenido. Ya hablamos acerca del nivel de formalidad, pero los errores gramaticales en los informes de los gerentes, así como la falta de la formalidad de negocios, es poco profesional... e inaceptable. El autor e instructor de escritura corporativa, Jack Appleman, señaló que “la gente se apasiona con la gramática”, y un estudio encontró que 45 por ciento de los empleadores estaban agregando programas de capacitación para enseñar habilidades de gramática y comunicación. Por otro lado, algunos expertos argumentan que el uso de las abreviaturas y de los términos comunes de los social media es adecuado para los negocios. En general, para tener éxito en el área profesional es mejor utilizar bien la gramática y, de ser posible, saber a quién va dirigido el mensaje.

En los negocios, las *cartas* se utilizan principalmente para establecer vínculos y cuando se requiere de firmas auténticas. Por ejemplo, siempre es recomendable que un aspirante envíe una nota de agradecimiento escrita a mano, después de una entrevista

Para mejorar la calidad de las visitas de sus pacientes a su consultorio personal, la pediatra Natasha Burgert se comunica con ellos a través de correos electrónicos, mensajes de texto y su blog. Las comunicaciones escritas le permiten compartir información médica oportuna y confiable con la familia de sus pacientes, de manera que puedan brindar mejores cuidados a sus hijos.

Fuente: Orlin Wagner/AP Images



de empleo, y es común que el personal administrativo deje los sobres escritos a mano sin abrir sobre el escritorio del receptor. Aun cuando la autenticidad de las comunicaciones electrónicas escritas puede verificarse al identificar el emisor y la fecha de envío, es preferible utilizar una firma autógrafa y, en ocasiones, su uso es obligatorio en cartas y contratos.

En general, los *mensajes instantáneos* sólo se deberían responder cuando son profesionales y se recomienda enviarlos únicamente cuando se sabe que serán bien recibidos. Recuerde que su conversación no se almacenará para referencias posteriores.

Los *mensajes de texto* tienen importantes ventajas y desventajas en los entornos de negocios. Su envío y recepción tienen un bajo costo, y el hecho de estar disponible para recibir comunicaciones rápidas de los clientes y los gerentes es un aspecto favorable para los negocios. No obstante, algunos usuarios —y gerentes— los consideran fastidiosos y distractores. Dado que aún no se han establecido las reglas de etiqueta para los negocios, existen ofensas que van desde mensajes enviados a horas inadecuadas, hasta ráfagas de mensajes cortos que mantienen los teléfonos produciendo molestos sonidos de forma constante. Esta estimulación continua también impide que los empleados se concentren y permanezcan enfocados. Considere los siguientes hallazgos de una encuesta realizada recientemente a un grupo de profesionales:

- El 84 por ciento piensa que es inadecuado escribir mensajes de texto o correos electrónicos durante las reuniones formales.
- El 75 por ciento considera que es inadecuado leer mensajes de texto o correos electrónicos durante las reuniones formales.
- El 66 por ciento piensa que es inadecuado escribir mensajes de texto o correos electrónicos en cualquier tipo de reunión.
- Al menos el 22 por ciento piensa que es inadecuado utilizar el teléfono durante cualquier tipo de reunión.⁶¹

Como se observa, es mejor limitar de manera rigurosa el uso de los mensajes de texto personales durante las horas de trabajo, y tener cuidado al utilizar los mensajes de texto con fines de negocios. Es preferible debatir con las personas el uso de los mensajes de texto en los negocios antes de utilizarlos por primera vez, establecer reglas básicas generales de disponibilidad, e identificar las señales que indiquen cuando es adecuado enviar mensajes de texto a la otra persona. En el caso de los mensajes extensos, es mejor el uso del correo electrónico; aun cuando el receptor pueda leer el mensaje en un

teléfono inteligente, es preferible la opción de observar (y guardar) el mensaje en una computadora.

A nivel corporativo, las ventajas del uso de los social media son diversas. Algunos de los beneficios más importantes se observan en el campo de las ventas, tanto entre negocios como de las empresas al público. Por ejemplo, un representante de ventas de la compañía PGI, dedicada a las reuniones virtuales, llevó a cabo la venta más rápida de su historia al conectarse de manera instantánea con un cliente potencial cuando TweetDeck le avisó que un director general estaba publicando en Twitter un mensaje sobre la frustración que sentía por las conferencias en la web.⁶² Las compañías también están desarrollando sus propias plataformas internas de redes sociales para alentar a los empleados a colaborar y mejorar la capacitación; se reporta que la actividad de las redes corporativas ha tenido un crecimiento anual de 300 por ciento.

Algunas organizaciones cuentan con políticas para regular el uso de los social media, pero muchas otras aún carecen de ellas. A la administración le resulta difícil controlar el contenido publicado por los empleados; incluso los trabajadores bien intencionados publican comentarios que podrían dañar la reputación de su compañía, o bien, revelar información confidencial o delicada. Los programas que revisan los sitios de social media pueden verificar la actividad de un aspirante, y el campo forense digital en crecimiento ayuda a investigar problemas potenciales con los trabajadores actuales, aunque el rastreo cibernético puede ser costoso en términos de tiempo y dinero.⁶³ Además, sancionar las transgresiones de las políticas de una organización sobre los social media puede ser engañoso. Por lo tanto, si desea utilizar los social media para los negocios, asegúrese de estar conectado con todos los niveles administrativos involucrados. Asimismo, si quiere mencionar a su compañía en redes sociales personales, avise a la organización lo que le gustaría hacer, así como los posibles beneficios que se obtendrían. Utilice su criterio para decidir cuáles *aplicaciones* digitales y plataformas de social media personales son adecuadas para las comunicaciones de negocios. Por último, asegúrese de conocer las políticas acerca de los social media establecidas por su compañía respecto de la confidencialidad corporativa y de las cuestiones sobre la privacidad.⁶⁴

Como individuo, quizá prefiera publicar un *blog* en su propia página, o hacer comentarios en el blog de otra persona. Ambas opciones son más públicas de lo que usted cree, y es fácil localizar sus palabras al buscar su nombre en motores de búsqueda como Google. Si otros trabajadores de la compañía leen una crítica o una publicación negativa en un blog, nada podrá evitar que compartan esa información con la gerencia y esto podría ocasionar que lo despidan.

Es importante estar alerta de los aspectos *no verbales* de la comunicación, y observar esas señales y el significado literal de las palabras de un emisor. Es especialmente importante estar consciente de las contradicciones que existen entre los mensajes. Por ejemplo, alguien que observa con frecuencia su reloj transmite el mensaje de que preferiría terminar la conversación, sin importar lo que diga. Informamos mal a los demás cuando expresamos un mensaje verbalmente (por ejemplo, de confianza), pero de manera no verbal comunicamos un mensaje contradictorio que dice “no confío en ti”.

Seguridad de la información

Casi todas las organizaciones que cuentan con información privada o exclusiva acerca de sus clientes y empleados se preocupan mucho por la seguridad. Les interesa proteger la seguridad de información electrónica como los datos de pacientes de hospitales, la información física que guardan en archiveros y la información que confían a sus trabajadores. La mayoría de las compañías vigila activamente el uso que hace su personal de Internet y sus registros de correo electrónico, y algunos incluso utilizan videos de vigilancia y grabaciones de las conversaciones telefónicas. A pesar de ser muy necesarias, este tipo de prácticas pueden vulnerar la privacidad de los empleados. Las organizaciones evitan las quejas de los trabajadores al involucrarlos en la creación de políticas de seguridad de la información y al permitir que tengan cierto control sobre la manera como se utiliza su información personal.⁶⁵

Dilema ético

Uso de los empleados en la estrategia organizacional de social media

Los social media son adecuados para la comunicación de negocios, pero su uso es un campo ético riesgoso para trabajadores y empresas. En un estudio de 24 industrias en 115 países, 63 por ciento de los gerentes consideró que los social media serán importantes para sus negocios dentro de tres años. Las investigaciones sugieren que el uso de los social media puede ser un indicador de la rentabilidad de una organización. Algunas compañías que están a la vanguardia en esta área son McDonald's, IBM, Salesforce, SAP y Yammer. Los social media pueden convertir a los clientes en admiradores mediante comunicaciones constantes y personalizadas, y las respuestas rápidas y adecuadas a las comunicaciones de los clientes pueden convertir a esos admiradores (y a los empleados) en voceros de la marca. La clave consiste en formar vínculos emocionales o aprovechar las relaciones existentes para difundir un mensaje positivo acerca de la compañía entre los clientes potenciales.

Los social media plantean muchas preocupaciones éticas para los negocios. Los trabajadores con una gran presencia en línea, que utilizan los social media para promover tanto a la compañía como a sí mismos (conocidos como empleados creadores de marca), se convierten en una desventaja si revelan información corporativa, presentan una

mala imagen o abandonan la compañía. También existen preocupaciones éticas en cuanto a la privacidad de los trabajadores y su derecho a la libre expresión: si un empleado que vigila los mensajes de Twitter de la empresa gana un cliente y después publica en su cuenta personal el siguiente mensaje: "Punto para nosotros: otro cliente satisfecho", esto no constituye ningún problema. Sin embargo, el empleado dañaría a la empresa si pierde un cliente y publica el siguiente mensaje: "Gran fracaso: fallamos nuevamente".

Otras actividades de los empleados que no cuentan con directrices éticas probadas incluyen el hecho de asegurarse de que los trabajadores utilicen de manera adecuada el tiempo de la empresa, remunerarlos por el tiempo que dedican a promover la compañía mediante sus conexiones personales en los social media, aclarar quién puede tener dispositivos personales utilizados para promover la compañía, establecer límites a las expectativas que puede tener una compañía sobre los esfuerzos de promoción de sus empleados, el manejo de los permisos y las atribuciones, y la aclaración de cualquier asunto legal.

Los expertos aconsejan a las organizaciones el diseño de políticas de social media que reflejen la ética de su empresa, más que tratar de cubrir todas las responsabilidades potenciales. Aunque

una organización podría pedir a los candidatos a un puesto que compartan las contraseñas de sus cuentas de internet, por ejemplo, esto transgrede las reglas de confianza y privacidad personal. Las políticas más eficaces son aquellas que definen las expectativas éticas del comportamiento en línea de los empleados, que analizan la vigilancia, que definen las consecuencias del incumplimiento y que explican la lógica de las directrices. Aun así, el National Labor Relations Board (NLRB) considera que muchas políticas corporativas sobre la ética del uso de los social media transgreden la Ley Nacional de Relaciones Laborales. Una buena política de los social media puede reafirmar las expectativas éticas de la corporación y mejorar su cultura organizacional.

Fuentes: S. F. Gale, "Policies Must Score a Mutual Like", *Workforce Management*, agosto de 2012, 18; B. Giamanco y K. Gregoire, "Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2012, 88-93; D. Kiron, D. Palmer, A. N. Phillips y N. Kruschwitz, "What Managers Really Think about Social Business", *MIT Sloan Management Review*, verano de 2012, 51-60; X. Luo, J. Zhang y W. Duan, "Social Media and Firm Equity Value", *Information Systems Research*, marzo de 2013, 146-63; C. M. Sashi, "Customer Engagement, Buyer-Seller Relationships, and Social Media", *Management Decision* 50 (2012): 253-72; y A. Smith, "NLRB Finds Social Media Policies Unlawful", *HR Magazine*, agosto de 2012, 18.

Comunicaciones persuasivas

11-5 Identificar las diferencias entre el procesamiento automático y controlado de los mensajes persuasivos.

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

procesamiento automático

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

procesamiento controlado

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

necesidad de cognición Rasgo de personalidad de los individuos que muestra el deseo continuo de reflexionar y aprender.

Procesamiento automático y controlado

Para entender el proceso de persuasión, es útil considerar dos formas relativamente diferentes de procesar la información.⁶⁶ Piense en la última ocasión que compró una lata de bebida gaseosa. ¿Estudió de forma cuidadosa las marcas o adquirió la lata que tenía la publicidad más atractiva? Si somos honestos, admitiremos que los anuncios brillantes y los eslóganes contagiosos influyen en nuestras decisiones como consumidores. A menudo realizamos un **procesamiento automático**, que es la consideración relativamente superficial de las evidencias y la información, con el uso de la heurística, como se analizó en el capítulo 6. El procesamiento automático requiere de poco tiempo y esfuerzo, así que parece lógico utilizarlo para procesar mensajes persuasivos relacionados con temas poco importantes. La desventaja es que permite que seamos fácilmente engañados por diversos trucos, como una melodía publicitaria agradable o una fotografía glamurosa.

Ahora piense en la última vez que eligió un lugar donde vivir. Probablemente consultó a individuos expertos que saben algo acerca de la zona, reunió información sobre los precios, y consideró los costos y beneficios de rentar o comprar una vivienda. En este caso, usted utilizó un **procesamiento controlado** más laborioso, que consiste en la consideración detallada de evidencias e información basadas en hechos, cifras y lógica. El procesamiento controlado requiere de esfuerzo y energía, pero es más difícil engañar a alguien que haya dedicado tiempo y esfuerzo a realizarlo. Entonces, ¿qué determina que un individuo realice un procesamiento superficial o uno profundo? Veamos cómo se puede determinar el tipo de procesamiento que un público utilizará.

Nivel de interés Uno de los mejores aspectos para pronosticar si la gente utilizará un proceso automático o uno controlado, en su reacción ante un mensaje persuasivo, es el interés que tiene hacia éste.⁶⁷ El nivel de interés refleja el impacto que tendrá una decisión sobre la vida del individuo. Cuando las personas están muy interesadas en el resultado de una decisión, es más probable que procesen la información de manera cuidadosa. Quizá sea por ello que la gente busca mucho más información para tomar una decisión acerca de algo importante (como el lugar para vivir), que para algo relativamente poco importante (como cuál gaseosa beber).

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

Personalidad ¿Es el tipo de persona a quien siempre le gusta leer al menos cinco reseñas de una película antes de decidir ir a verla? Quizá también investigue sobre películas recientes con los mismos actores y del mismo director. En ese caso, es probable que tenga una gran **necesidad de cognición**, una característica de personalidad de los individuos que tienen altas probabilidades de ser persuadidos por evidencias y hechos.⁶⁸ La gente que tiene poca necesidad de cognición suele utilizar estrategias de procesamiento automático, así como la intuición y las emociones para evaluar los mensajes persuasivos.

Características del mensaje Otro factor que influye en el uso de una estrategia de procesamiento automática o controlada son las características del propio mensaje. Los mensajes que se transmiten por canales de comunicación relativamente pobres, donde los usuarios tienen pocas oportunidades de interactuar con su contenido, tienden a estimular un procesamiento automático. Por el contrario, los mensajes que se transmiten mediante canales de comunicación con mayor riqueza suelen favorecer un procesamiento más intencionado.

Los gerentes de la compañía constructora alemana Hochtief utilizaron un procesamiento controlado durante una reunión, en la cual presentaron argumentos racionales acerca de la oferta pública que hizo otra empresa para adquirir la compañía. Con el temor de que la adquisición pudiera poner en riesgo su empleo, los trabajadores de Hochtief mostraron mucho interés en conocer los planes de los gerentes para evitarla.

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



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

11-6 Identificar las barreras comunes para la comunicación eficaz.

filtrado Manipulación que hace el emisor de cierta información para que el receptor la considere de un modo más favorable.

Barreras para la comunicación eficaz

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

Filtrado

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

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

Percepción selectiva

La percepción selectiva es importante porque los receptores en el proceso de comunicación observan y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones, conforme decodifican el

mensaje. Por ejemplo, es probable que un entrevistador de reclutamiento, quien espera que una mujer que solicite un puesto de trabajo anteponga su familia a su carrera, considere que todas las aspirantes a un empleo harán lo mismo, sin importar si realmente piensan de esa manera. Como expusimos en el capítulo 6, no vemos la realidad, sino que interpretamos lo que observamos y lo llamamos realidad.

Sobrecarga de información

sobrecarga de información Condición en la cual la entrada de información excede la capacidad de procesamiento del individuo.

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

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

Como reveló un estudio de Intel, en general tiene sentido conectarse a la tecnología con menor frecuencia para, como se describe en un artículo, “no permitir que el toque de tambor de las misivas digitales se sacuda constantemente y reordene las listas de cosas por hacer”. Una medida radical consiste en limitar el número de dispositivos al que se tiene acceso. Por ejemplo, Frits van Paasschen, ejecutivo de Coors Brewing, se deshizo de su computadora de escritorio para utilizar únicamente dispositivos móviles; y Eli Lilly & Co. cambió las computadoras portátiles y otros dispositivos de sus equipos de ventas por iPads. Esta decisión ha dado como resultado mayor productividad.⁶⁹

A medida que la tecnología de la información y la comunicación inmediata se han convertido en un componente más común de la vida organizacional moderna, un mayor número de trabajadores informan ser incapaces de desconectarse. Por ejemplo, algunos viajeros de negocios se mostraron contrariados cuando las aerolíneas empezaron a ofrecer conexiones inalámbricas de internet durante el vuelo, pues ya no podrían aprovechar su tiempo de viaje como una oportunidad para relajarse sin el bombardeo constante de las comunicaciones de negocios. Los efectos negativos de estos dispositivos de comunicación también pueden extenderse a la vida personal de los trabajadores. Tanto los empleados como sus cónyuges relacionan el uso de las tecnologías de comunicación electrónicas fuera del trabajo con mayores niveles de conflicto entre la vida laboral y la vida personal.⁷⁰ Los empleados deben equilibrar la necesidad de comunicación constante con su necesidad personal de alejarse del trabajo, o se arriesgan a sufrir de agotamiento extremo por estar de servicio las 24 horas del día.

Emociones

Las personas tienden a interpretar el mismo mensaje de forma diferente cuando están enfadadas o consternadas, que cuando se sienten felices. Por ejemplo, los individuos con un estado de ánimo positivo sienten mayor confianza en sus opiniones después de leer un mensaje persuasivo, de manera que los argumentos bien elaborados tienen una mayor influencia sobre sus opiniones.⁷¹ Por otro lado, la gente con un estado de ánimo negativo es más proclive a analizar los mensajes con mayor detalle, mientras que aquellas con un humor positivo tienden a aceptar las comunicaciones por su valor nominal.⁷² Emociones extremas como el júbilo o la depresión tienen mayores probabilidades de obstaculizar una comunicación eficaz. En esos casos, los individuos son más proclives a pasar por alto sus procesos mentales racionales y objetivos, y a sustituirlos por juicios emocionales.

Lenguaje

Aun cuando nos comunicamos en el mismo idioma, las palabras tienen significados diferentes para personas distintas. La edad y el contexto son dos de los principales factores que afectan este tipo de diferencias. Por ejemplo, cuando Michael Schiller, consultor de negocios, preguntó a su hija de 15 años a dónde iría con sus amigos, le

Existen barreras de comunicación entre estos empleados de un centro de atención a clientes en Manila, Filipinas, y sus clientes estadounidenses y canadienses, aun cuando todo se comunica en inglés. La capacitación para la pronunciación, entonación, vocabulario y gramática ayuda a que los trabajadores envíen correctamente los mensajes a sus clientes.

Fuente: Dondi Tawatao/Getty Images



recomendó: “Necesitas reconocer tus ORA y evaluar cómo andas al respecto”. Schiller dijo que, en respuesta, su hija “lo vio como si proviniera del espacio exterior”. (Por cierto, ORA significa obligaciones, responsabilidad y autoridad). Los lectores que no estén familiarizados con la jerga corporativa quizá consideren muy desconcertantes siglas como ORA, palabras como *entregables* (resultados verificables de un proyecto) y frases como *toma primero la fruta de las ramas más bajas del árbol* (manejar primero las partes más sencillas), del mismo modo en que los padres se sienten confundidos por la jerga de los adolescentes.⁷³

El uso que hacemos del lenguaje dista de ser uniforme. Si supiéramos cómo modificamos el lenguaje, las dificultades de comunicación se reducirían al mínimo, pero generalmente no lo sabemos. Los emisores tienden a suponer, de forma errónea, que las frases y los términos que usan significan lo mismo para el receptor que para ellos.

Silencio

Es fácil ignorar el silencio o la falta de comunicación, precisamente porque se define como la ausencia de información. A menudo esto es un error, ya que el silencio en sí mismo puede ser el mensaje para comunicar la falta de interés o la incapacidad para afrontar un asunto. El silencio también puede ser el simple resultado de la sobrecarga de información, un periodo de retraso mientras se piensa en una respuesta. Cualquiera que sea la razón, las investigaciones sugieren que el silencio y la evitación de la comunicación son tan comunes como problemáticos.⁷⁴ Una encuesta reveló que más de 85 por ciento de los gerentes reportó haber permanecido en silencio sobre al menos un tema de gran importancia.⁷⁵ El silencio puede ser perjudicial para las organizaciones. El silencio de los subalternos implica que los gerentes carecen de información sobre problemas operativos continuos; el silencio de la gerencia puede provocar confusión en los trabajadores. Y el silencio respecto de la discriminación, el acoso, la corrupción y el mal comportamiento implica que la alta gerencia no es capaz de tomar medidas para erradicar estas conductas.

Miedo a la comunicación

Se estima que de 5 a 20 por ciento de la población padece **miedo a la comunicación** o ansiedad social.⁷⁶ Estos individuos experimentan tensión y ansiedad excesivas en la comunicación oral, escrita o en ambas.⁷⁷ Es común que les resulte extremadamente difícil

miedo a la comunicación Tensión y ansiedad excesivas por la comunicación oral o escrita, o por ambas.

hablar con otros cara a cara, o que se sientan sumamente ansiosos cuando tienen que utilizar el teléfono, de modo que se valen de memorandos o correos electrónicos, cuando una llamada telefónica no tan sólo sería más rápida, sino también más adecuada.

Los individuos que sufren miedo a la comunicación oral evitan situaciones donde necesariamente tienen que hablar, como en la enseñanza.⁷⁸ Sin embargo, casi todos los trabajos requieren cierta comunicación oral. Existen evidencias, muy preocupantes, de que los individuos que tienen miedo excesivo a la comunicación oral distorsionan las demandas de comunicación de sus puestos de trabajo, con la finalidad de minimizar la necesidad de la comunicación. Por lo tanto, es necesario estar conscientes de que algunas personas limitan de manera significativa su comunicación oral y racionalizan su comportamiento, al decirse a sí mismos que la comunicación no es indispensable para que hagan su trabajo con eficacia.

Mentiras

La última barrera para una comunicación eficaz es la tergiversación absoluta de la información o las mentiras. La gente define de forma diferente una mentira. Por ejemplo, ¿retener de manera deliberada información sobre un error cometido es una mentira? ¿O es necesario negar de forma activa la intervención propia en el error, para atravesar el umbral del engaño? Mientras que la definición de una mentira continuará torturando a los especialistas en ética y a los científicos sociales, no es posible negar su prevalencia. Las personas suelen decir una o dos mentiras por día, en tanto que algunos individuos lo hacen muchas veces más.⁷⁹ Si se suman estas cifras en una organización grande, se trata de una enorme cantidad de mentiras en un solo día. Las evidencias también indican que las personas se sienten más cómodas tanto cuando mienten por teléfono (que en persona) como cuando mienten en los correos electrónicos (que cuando escriben de su puño y letra).⁸⁰

¿Puede detectar a los mentirosos? Las investigaciones generalmente sugieren que la mayoría de las personas no son muy hábiles para detectar el engaño de los demás.⁸¹ El problema es que no existen señales verbales y no verbales exclusivas de las mentiras —evitar la mirada, hacer pausas y cambiar la postura también son señales de nerviosismo, timidez o indecisión. Asimismo, la mayoría de las personas que mienten toman varias medidas para evitar ser detectadas, así que es probable que vean al otro directamente a los ojos mientras mienten, ya que saben que se supone (de manera incorrecta) que el contacto visual es un indicio de veracidad. Por último, muchas mentiras contienen algunas verdades; los mentirosos suelen dar una explicación hasta cierto punto verdadera, y tan sólo cambian los detalles suficientes para evitar ser detectados.

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

Factores culturales

11-7 Analizar cómo superar los problemas potenciales en la comunicación intercultural.

Es difícil lograr una comunicación eficaz aun en las mejores condiciones. Existen factores interculturales que con toda claridad crean el potencial para que haya problemas de comunicación. Un ademán que se entienda y acepte bien en una cultura puede ser obsceno o carecer de significado en otra. Por desgracia, únicamente 18 por ciento de las compañías han documentado estrategias para comunicarse con los trabajadores de otras culturas, y tan sólo 31 por ciento de ellas exige que los mensajes corporativos se adapten para usarlos en otras culturas.

Barreras culturales

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





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

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



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

Contexto cultural

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



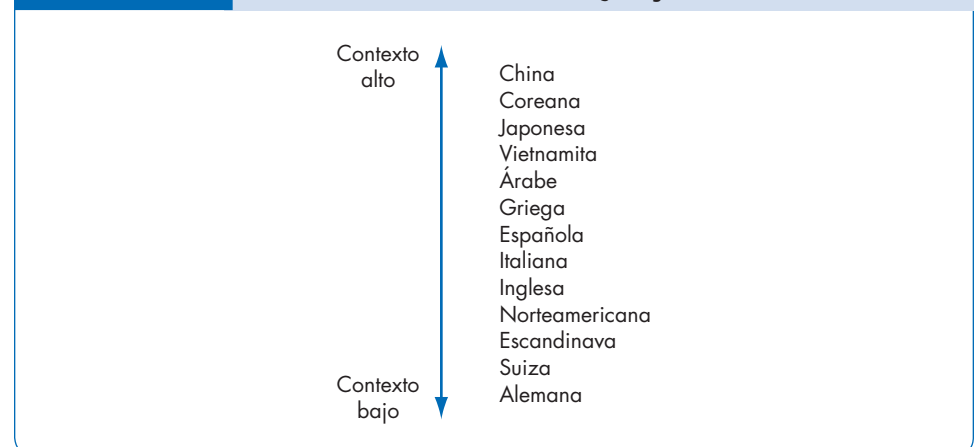
culturas de bajo contexto Las que dependen mucho de las palabras para dar significado a la comunicación.

Las culturas suelen diferir en cuanto a la influencia que tiene el contexto en el significado que los individuos atribuyen a la comunicación.⁸² En **culturas de alto contexto** como China, Corea, Japón y Vietnam, las personas dependen mucho de indicios situacionales sutiles y no verbales cuando se comunican con los demás, y el estatus oficial de una persona, su lugar y reputación en la sociedad tienen un peso considerable. Es probable que lo que no se dice sea más importante que aquello que sí se dice. Por el contrario, los individuos de Europa y Norteamérica reflejan una **cultura de bajo contexto**, ya que dependen sobre todo del lenguaje hablado y escrito para transmitir un significado; el lenguaje corporal y los títulos formales resultan secundarios (vea la figura 11-8).

Las diferencias contextuales tienen un gran significado en términos de comunicación. En las culturas de alto contexto, la comunicación implica mucho más confianza de ambas partes. Lo que parecería una conversación casual e insignificante en realidad refleja el deseo de construir una relación y generar confianza. En las culturas de alto contexto, los acuerdos orales conllevan fuertes compromisos, y quién sea la persona—su edad, antigüedad, rango en la organización— es muy valorado e influye mucho en su credibilidad. Por lo tanto, los gerentes pueden “hacer sugerencias” en vez de dar órdenes. No obstante, en las culturas de bajo contexto, los contratos obligatorios tienden a

Figura 11-8

Culturas de contextos alto y bajo



estar por escrito, con palabras precisas y terminología legal. De manera similar, las culturas de bajo contexto valoran la franqueza, y se espera que los gerentes sean explícitos y precisos al transmitir el significado que se busca.

Una guía cultural

Las comunicaciones interculturales de negocios pueden ser muy ventajosas. Es mejor suponer que todos tienen un punto de vista diferente que está determinado por la cultura. Debido a que somos diferentes, tenemos la oportunidad de encontrar las soluciones más creativas posibles con la ayuda de los demás, si nos comunicamos de manera eficaz.

Según Fred Casmir, experto en investigación de la comunicación intercultural, a menudo no nos comunicamos bien con las personas que no pertenecen a nuestra cultura, ya que tendemos a hacer generalizaciones únicamente a partir de nuestro origen cultural. Esto suele ser inadecuado y potencialmente desastroso, especialmente cuando hacemos suposiciones con base en características observables. Muchos de nosotros tenemos antecedentes étnicos muy variados y, por ejemplo, nos sentiríamos ofendidos si alguien se dirigiera a nosotros según la cultura a la que nuestros rasgos físicos indican que pertenecemos. Asimismo, los intentos por ser sensibles ante la cultura de otra persona suelen basarse en estereotipos difundidos por los medios de comunicación. Por lo general, esos estereotipos no son correctos ni relevantes.

Casmir señaló que, debido a que existen demasiadas culturas para poder entender a todas por completo, y a que los individuos interpretan sus propias culturas de forma diferente, la comunicación intercultural debería basarse en la sensibilidad y en la búsqueda de metas comunes. Este investigador descubrió que la condición ideal es una “tercera cultura” *ad hoc* que el grupo podría formar al tratar de incorporar aspectos de las preferencias culturales de comunicación de cada miembro. Las normas que establece esta subcultura al valorar las diferencias individuales abonan un terreno común para una comunicación eficaz. Los grupos interculturales que se comunican con eficacia suelen ser muy productivos e innovadores.

Al comunicarse con personas de una cultura diferente, ¿qué se puede hacer para disminuir las interpretaciones equivocadas? Casmir y otros expertos ofrecen las siguientes sugerencias:

1. **Conózcase a usted mismo.** Reconocer sus propios sesgos e identidad culturales es fundamental para entender los puntos de vista únicos de las demás personas.
2. **Favorezca un ambiente de respeto mutuo, equidad y democracia.** Establezca claramente un entorno de igualdad e interés mutuo. Éste se convertirá en su contexto de “la tercera cultura” para lograr una comunicación intercultural eficaz que trascienda las normas culturales de cada individuo.
3. **Haga énfasis en una descripción y no en una interpretación.** Interpretar o evaluar lo que alguien dice o hace suele basarse más en la propia cultura y origen, que en la situación observada. Si sólo habla de hechos, tendrá la oportunidad de beneficiarse de la interpretación de la otra persona. No juzgue sino hasta que haya tenido tiempo suficiente para observar e interpretar la situación desde las diferentes perspectivas de todos los involucrados.
4. **Tome en cuenta el punto de vista de los demás.** Antes de enviar un mensaje, póngase en los zapatos del receptor. ¿Cuáles son sus valores, experiencias y marcos de referencia? ¿Qué sabe acerca de su educación, crianza y origen que le brinde una perspectiva más amplia? Primero intente ver a las otras personas del grupo como son en realidad, y utilice un enfoque colaborativo de solución de problemas siempre que puedan surgir conflictos.
5. **Mantenga la identidad del grupo de forma proactiva.** Como en cualquier cultura, el establecimiento de una “tercera cultura” común para una comunicación intercultural eficaz requiere de tiempo y trabajo. Recuerde a los miembros de su grupo que tienen metas en común, respeto mutuo y la necesidad de adaptarse a las preferencias individuales de comunicación.⁸³

Resumen

Es probable que en este capítulo haya descubierto la relación entre la comunicación y la satisfacción de los empleados: cuanto menos incertidumbre haya, mayor será la satisfacción. Las distorsiones, ambigüedades e incongruencias entre los mensajes verbales y no verbales incrementan la incertidumbre y reducen la satisfacción. El hecho de poner gran atención a los métodos y modalidades para cada comunicación garantiza que el receptor interprete el mensaje de manera adecuada.

Implicaciones para los gerentes

- Recuerde que su forma de comunicación determinará, en parte, su eficacia.
- Obtenga retroalimentación para asegurarse de que se comprendieron sus mensajes (sin importar la manera en que los comunique).
- Recuerde que la comunicación escrita provoca más malos entendidos que la comunicación oral; siempre que sea posible, comuníquese con los empleados mediante reuniones personales.
- Asegúrese de utilizar estrategias de comunicación adecuadas para su público y para el tipo de mensaje que desea enviar.
- Tenga en mente que existen barreras de comunicación como el género y la cultura.

Deberíamos utilizar la presencia de los empleados en los social media

PUNTO

Todos utilizan los social media. Bueno, casi todos: un estudio de Pew Research encontró que el mayor porcentaje de adultos que utiliza los sitios de redes sociales estaba en Israel, con 53 por ciento, seguido por Estados Unidos con 50 por ciento, Rusia y Gran Bretaña con 43 por ciento, y España con 42 por ciento.

Los negocios implican aspectos sociales, y el uso de los contactos sociales de los trabajadores para mejorar los negocios siempre ha sido una faceta del marketing. Las organizaciones que no siguen la presencia de su personal en los social media pierden una oportunidad para expandir sus negocios y fortalecer su fuerza laboral. Por ejemplo, el empleado de Honda que alguna vez dijo a 30 de sus amigos que Honda es mejor, ahora puede informar a 300 amigos de Facebook y a 500 seguidores de Twitter acerca del modelo más reciente. Los conocimientos que tienen los trabajadores sobre los social media pueden tener un efecto muy positivo en los resultados financieros de las empresas.

Vigilar la presencia del personal en los social media también puede fortalecer a la fuerza laboral al identificar al mejor talento. Los gerentes podrían buscar en línea celebridades potenciales (blogueros frecuentes y usuarios de Twitter con muchos seguidores) para lograr sociedades de creación compartida de marcas. El escrutinio también les sirve a los empleadores para detectar problemas. Por ejemplo, considere al empleado que es despedido y se torna violento. El gerente que vigila las publicaciones del trabajador en los social media podría detectar señales de advertencia. Si un departamento de recursos humanos vigila las actividades del personal en los social media, quizás identificaría un problema de abuso de sustancias y brindaría ayuda mediante las políticas de intervención de la compañía.

La presencia en los social media de un candidato a un puesto ofrece información para las decisiones de contratación y retención que muchas organizaciones ya están aprovechando. En realidad, no hay diferencia entre el trabajador y la persona; son uno mismo, dentro o fuera del horario laboral.

Las compañías que vigilan los social media también identifican a los empleados que utilizan sus plataformas para hacer mala publicidad o difundir información privada. Por esa razón, algún día los gerentes estarán obligados a vigilar las publicaciones de los trabajadores en los social media, y a tomar medidas en caso de que se transgredan las políticas de la empresa. Muchos ya lo hacen.

Por lo tanto, los gerentes deben desarrollar políticas válidas para el uso de los social media, y crear una infraestructura corporativa para investigar y supervisar de manera habitual las actividades en esos medios. La dedicación de tiempo laboral y del personal a la creación de un programa exitoso para los social media representa una mejora potencial para el negocio y una disminución de la responsabilidad.

CONTRAPUNTO

Las organizaciones que vigilan la presencia de los candidatos y de los empleados en los social media tienen mucho que perder y poco que ganar. Quizás los gerentes conozcan más a los individuos a través de su actividad en internet, y quizá las organizaciones ganen un poco de buena publicidad en las publicaciones de los trabajadores, pero la responsabilidad por vulnerar la privacidad es inevitable. Los gerentes no cuentan con la preparación adecuada para vigilar, interpretar y actuar a partir de las publicaciones que hacen los subalternos en los social media, y muy pocos tienen experiencia para utilizar los medios en beneficio del negocio.

También es fácil que los gerentes interpreten de manera errónea la información que encuentran. Pocas compañías cuentan con programas de capacitación para el uso adecuado de los social media; tan sólo 40 por ciento tiene políticas al respecto de algún tipo, y esas empresas están en riesgo debido a que las políticas de vigilancia pueden entrar en conflicto con las regulaciones acerca de la privacidad.

La imagen en línea de un empleado no revela mucha información que sea relevante para el trabajo, al menos no lo suficiente para justificar el tiempo y el dinero que una compañía debería gastar para la vigilancia. La mayoría de los usuarios consideran los social media como un aspecto recreativo y privado, y su membresía en Facebook y otros sitios tiene que respetarse de la misma forma que la membresía en un club. Desde esta perspectiva, vigilar las cuentas de los trabajadores en los social media es una violación del derecho a la privacidad.

Las leyes de igualdad de oportunidades en el empleo exigen que las compañías estadounidenses contraten trabajadores sin tomar en cuenta raza, edad, religión, origen nacional o discapacidad. Sin embargo, los gerentes que revisan las publicaciones de los candidatos en la web a menudo encuentran más información de la que el candidato está dispuesto a compartir y, después, no hay forma de evitar que esta información afecte la decisión de contratación. Por lo tanto, las búsquedas en los social media pondrían a la compañía en riesgo de una demanda costosa por discriminación.

El uso de la presencia personal de los trabajadores en los social media como una herramienta de marketing a través de publicaciones en favor de la empresa es, desde muchos puntos de vista, un acto poco ético. En primer lugar, no sería ético esperar que los trabajadores amplíen la base de clientes de la empresa a través de sus contactos personales. En segundo lugar, no es razonable esperar que apoyen a la compañía después de su horario laboral. Y la práctica de pedir a los empleados las contraseñas de social media es una intromisión flagrante a su vida personal.

En resumen, los individuos tienen el derecho de contar con una imagen privada y una imagen profesional. A menos que el empleado se ofrezca a "promover" a la compañía en una comunidad de red social, no hay duda de que los empleadores deberían mantenerse al margen de sus asuntos personales.

REPASO DEL CAPÍTULO

PREGUNTAS DE REPASO

11-1 ¿Cuáles son las funciones y los procesos de la comunicación?

11-2 ¿Qué diferencias hay entre la comunicación descendente, ascendente y lateral que se envía a través de las redes de grupos pequeños y los rumores?

11-3 ¿Cuáles son los tipos de comunicación oral, escrita y no verbal?

11-4 ¿Cómo se relaciona la riqueza del canal con la elección del método de comunicación?

11-5 ¿Qué diferencias hay entre el procesamiento automático y controlado de los mensajes persuasivos?

11-6 ¿Cuáles son algunos de los obstáculos comunes para la comunicación eficaz?

11-7 ¿Qué hace usted para superar los problemas potenciales de la comunicación intercultural?

EJERCICIO PRÁCTICO Ausencia de comunicación no verbal

Divida la clase en parejas (partido A y partido B).

11-8. El partido A debe seleccionar un tema de la siguiente lista:

- La gerencia en el Oriente Medio es muy diferente de la que hay en Norteamérica.
- La rotación de trabajadores en una organización puede ser funcional.
- Un poco de conflicto es benéfico para una organización.
- Los chismosos hacen más daño que bien a una organización.
- Un empleador tiene la responsabilidad de dar a cada empleado un puesto de trabajo interesante y estimulante.
- Todos deberían registrarse para votar.
- Las organizaciones deberían exigir que todos los trabajadores se sometan a pruebas regulares para detectar el consumo de drogas.
- Los individuos que se gradúan en administración o economía son mejores empleados que quienes egresan de historia o literatura.
- El lugar donde obtiene su título profesional es más importante para determinar el éxito que tendrá en su carrera, que lo que haya aprendido ahí.

- No es ético que un gerente distorsione las comunicaciones de manera intencional para obtener un resultado favorable.

11-9. El partido B debe fijar su posición respecto del tema (por ejemplo, argumentar *contra* el punto de vista de que “algo de conflicto es benéfico en una organización”). Ahora, el partido A debe adoptar automáticamente la postura contraria.

Los dos partidos deben debatir el tema. Lo importante es que los individuos sólo se comuniquen en forma verbal, *no* deben usar ademanes, gestos, movimientos corporales, ni ningún tipo de comunicación no verbal. Ayudará que cada miembro del partido se sienta sobre sus manos para recordar sus restricciones y mantenerse inexpresivos.

11-10. Al concluir el debate, forme equipos de seis a ocho integrantes y discutan acerca de lo siguiente:

- ¿Qué tan eficaz fue la comunicación durante el debate?
- ¿Qué barreras para la comunicación surgieron?
- ¿Qué fines tiene la comunicación no verbal?
- Relacione las lecciones aprendidas en este ejercicio con los problemas que ocurren al comunicarse por teléfono o correo electrónico.

DILEMA ÉTICO TSPD

“¿Cuál es el número de su teléfono celular? Muy bien, le hablaré para contarle acerca de la reunión”. Si usted es como muchas personas del mundo, que han utilizado un teléfono inteligente durante muchos años, o uno de los 1,300 millones de individuos que adquirió uno recientemente, es muy probable que lo haya utilizado para el trabajo. De hecho, es probable que su empleador lo haya invitado —o le haya pedido— que utilice su teléfono inteligente, tableta o computadora portátil para el trabajo. Ésa es la tendencia “traiga su propio dispositivo” (TSPD), que inició como una comodidad amistosa, pero ahora tiene varias implicaciones éticas importantes. Por ejemplo:

- *¿Sabía que su empleador puede borrar el contenido de sus dispositivos personales?* ¿De forma remota? ¿Sin un aviso? Ocurre y no sólo en 21 por ciento de las organizaciones que borran los dispositivos cuando despiden a los trabajadores. Siempre que una organización tenga un problema de privacidad, podrá borrar el contenido de todos los dispositivos para evitar cualquier fractura de sus defensas cibernéticas. El asesor médico Michael Irvin perdió súbitamente sus cuentas de correo electrónico personales, aplicaciones, música, contactos y fotografías, dejando su iPhone multiusos “como si acabara de salir de la fábrica”. Otro individuo perdió fotografías de un ser querido que había muerto.
- *¿Su dispositivo es parte de su contrato laboral, ya sea de manera explícita o implícita?* De ser así, ¿quién paga los gastos del dispositivo? Bueno, usted lo compró y continúa pagando el servicio. Si el dispositivo tiene una falla, entonces, ¿quién pagará para reemplazarlo? ¿Podría perder su puesto de trabajo si no es capaz de costear el aparato y el servicio?
- *¿Puede usar su dispositivo para todas las comunicaciones relacionadas con el trabajo?* La nube ofrece oportunidades para que las personas envíen información laboral clasificada en cualquier lugar y en todo momento. A las organizaciones les preocupa cuáles son las aplicaciones de social media, de colaboración y para compartir archivos que se utilizan, lo cual parece justo, aunque algunas políticas limitarían la forma como usted utiliza su propio dispositivo.
- *Una vez que utiliza su dispositivo personal para el trabajo, ¿dónde quedan los límites entre la vida personal y la vida laboral?* Las investigaciones indican que, por ejemplo,

los grandes usuarios de los teléfonos inteligentes necesitan desconectarse cuando salen del trabajo para evitar el agotamiento extremo y reducir el estrés. Sin embargo, no todos pueden hacerlo, incluso si lo tienen permitido; los estudios revelan que una proporción significativa de usuarios de teléfonos celulares se sienten presionados a utilizar sus dispositivos durante todo el día, sin importar si la presión está justificada.

Es evidente que el dilema que enfrentan los trabajadores es reconocer si tienen un teléfono inteligente y si deben ofrecerlo para ventaja del empleador. Planteado de esta manera, parece lógico decir que no (¿por qué arriesgarse a la posibilidad de perder todo por una acometida corporativa?), pero los empleados prefieren la comodidad de llevar su propio teléfono. Sin embargo, algunos piensan que es mejor usar dos teléfonos: uno para trabajar y otro para el uso personal. El abogado Luke Cocalis probó esta opción y concluyó lo siguiente: “Francamente esto me mantiene más tranquilo”.

Preguntas

- 11-11. ¿Utiliza su teléfono inteligente u otros dispositivos personales para el trabajo? De ser así, ¿cree que esto incrementa su nivel de estrés o le brinda mayor comodidad?
- 11-12. A Cocalis le gusta un estilo de vida con dos teléfonos, y dice que su jefe tiene su número personal sólo para emergencias. Sin embargo, la subgerente Chloe Ifshin informa que en la práctica no es tan funcional. “Tengo amigos que son clientes y clientes que son amigos”, comenta, de manera que los contactos de trabajo terminan en su teléfono personal y sus amigos le llaman al teléfono del trabajo. ¿Cómo afecta esto lo que piensa acerca del TSPD?
- 11-13. Las organizaciones están tomando medidas para protegerse de lo que los trabajadores podrían hacer con sus dispositivos del modo TSPD al permitir únicamente programas de cómputo aprobados y establecer políticas más estrictas, pero no existen regulaciones federales que protejan a los empleados de esas medidas. ¿Qué iniciativas éticas podrían adoptar las compañías para que esta situación sea justa para todos?

Fuentes: S. E. Ante, “Perilous Mix: Cloud, Devices from Home”, *The Wall Street Journal*, 20 de febrero de 2014, B4; D. Derks y A. B. Bakker, “Smartphone Use, Work-Home Interference, and Burnout: A Diary Study on the Role of Recovery”, *Applied Psychology: An International Review* 63, núm. 3 (2014): 411–40; L. Duxbury, C. Higgins, R. Smart y M. Stevenson, “Mobile Technology and Boundary Permeability”, *British Journal of Management* 25 (2014): 570–88; E. Holmes, “When One Phone Isn’t Enough”, *The Wall Street Journal*, 2 de abril de 2014, D1, D2; C. Mims, “2014: The Year of Living Vulnerably”, *The Wall Street Journal*, 22 de diciembre de 2014, B1, B2; L. Weber, “Leaving a Job? Better Watch Your Cellphone”, *The Wall Street Journal*, 22 de enero de 2014; y E. Yost, “Can an Employer Remotely Wipe an Employee’s Cellphone?” *HR Magazine*, julio de 2014, 19.

CASO 1 Apalancamiento organizacional de los social media media

Como sabe, los social media han transformado la manera en la cual interactuamos. Al permitir una comunicación rápida y transparente, aumentan el riesgo de que los individuos difundan información sobre las compañías más rápido que nunca.

¿Las organizaciones ya saben cómo utilizar los social media de forma eficaz? Quizás no. Sólo tres de los 10 directores generales de Fortune 500 están presentes en los sitios de social media estadounidenses. Muchos ejecutivos se muestran recelosos de estas nuevas tecnologías, ya que no siempre pueden controlar los resultados de sus comunicaciones. Sin embargo, ya sea que estén involucradas directamente con los social media o no, las compañías deberían reconocer que esos mensajes existen, por lo que les compete hacerse escuchar. Incluso algunos expertos indican que las herramientas de los social media aumentan la productividad debido a que mantienen a los empleados conectados con sus organizaciones durante el tiempo que están fuera del trabajo. Además, las redes sociales suelen ser un medio importante para conocer las tendencias emergentes. Por ejemplo, André Schneider, presidente de World Climate Ltd., utiliza la retroalimentación de los grupos de discusión de LinkedIn y de amigos de Facebook para descubrir las tendencias y los temas que surgen globalmente. Padmasree Warrior, antiguo director de tecnología de Cisco, ha utilizado los social media para refinar sus presentaciones ante una audiencia de prueba.

El primer paso para desarrollar una estrategia en los social media consiste en establecer una marca para sus comunicaciones, una vez que ha definido lo que se desea que exprese su presencia en los social media. Los expertos recomiendan que las compañías inicien su estrategia en estos medios apalancando sus redes corporativas internas, con la finalidad de probar su estrategia en un medio que sea más fácil de controlar. La mayoría de las compañías ya cuentan con tecnología para utilizar los so-

cial media en sus sitios web corporativos, y pueden utilizar estas plataformas para comunicarse con los empleados, así como las redes sociales, para compartir información general. Como señala el experto en redes sociales Soumitra Dutta de Cornell: “Mi consejo es que construya su público lentamente y sea selectivo con sus contactos”.

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

Preguntas

- 11-14. ¿Las desventajas del apalancamiento corporativo de los social media bastan para que usted piense que es mejor que eviten ciertos medios? De ser así, ¿cuáles medios?
- 11-15. ¿Qué aspectos buscaría en los social media de una compañía? ¿Qué tipo de información evitaría como parte de su estrategia en los social media?
- 11-16. ¿Cuál cree que sea el rumbo futuro de los social media en los negocios? ¿De qué manera las tecnologías emergentes modificarían sus pronósticos?

Fuentes: B. Acohido, “Social-Media Tools Boost Productivity”, *USA Today*, 13 de agosto de 2012, 1B; H. Annabi y S. T. McGann, “Social Media as the Missing Links: Connecting Communities of Practice to Business Strategy”, *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* 23, núm. 1-2 (2013): 56-83; S. Dutta, “What’s Your Personal Social Media Strategy”, *Harvard Business Review*, noviembre de 2010, 127-30; y G. Connors, “10 Social Media Commandments for Employers”, *Workforce Management Online*, febrero de 2010, www.workforce.com; y L. Kwoh y M. Korn, “140 Characters of Risk: CEOs on Twitter”, *The Wall Street Journal*, 26 de septiembre de 2012, B1, B8.

CASO 2 El purgatorio de PowerPoint

Todos hemos estado ahí, todos lo hemos hecho: 10 minutos, 20 diapositivas de PowerPoint. Ya sea que se trate del presentador abrumado, pasando a toda prisa sus diapositivas, o del desafortunado oyente, obligado a elegir entre leer las diapositivas o escuchar al presentador: es una situación poco motivante. En el mundo se muestran 350 presentaciones de PowerPoint por segundo, y el programa constituye 95 por ciento del mercado de software para presentaciones. ¿Por qué nos castigamos así?

La respuesta más breve parece ser: porque sabemos cómo, o al menos eso pensamos. Joel Ingersoll, de Lorton Data, una compañía de bases de datos ubicada en Minneapolis, reconoció lo siguiente: “Te dices a ti mismo, ‘empezaré a vaciar la información que está en mi disco duro hasta que presente, bueno, alrededor de 20 diapositivas y, después, hablo con la gente’”. Según Rick Altman, autor de *Why Most PowerPoint Presentations Suck*, bombardear al público con frases áridas sólo es uno de muchos errores posibles. Otro es una presentación mal diseñada. Un estudio indica que la mayoría de las personas dedican 36 por ciento del tiempo de preparación de las diapositivas al diseño, pero se olvidan de que “menos es más”. Los malos resultados que se obtienen algunas veces (como utilizar tipos de letra para historietas en una presentación formal) pueden estropear el mensaje que se quiere transmitir. Altman aconseja evitar el uso de grandes cantidades de viñetas para anotar lo que se debe decir, y recomienda un uso limitado de hologramas, imágenes tridimensionales y mensajes de Twitter que distraen al público de su mensaje.

Las conferencias exitosas relatan una historia y fomentan la interacción. “Incluso si usted es un gerente de nivel medio que presenta resultados financieros al personal de su departamento en diapositivas, está contando una historia. Un gerente trata constantemente de persuadir”, comentó Nancy Duarte, propietaria de una compañía dedicada al diseño de presentaciones. El

público también es muy importante. “Todos están cansados de diatribas unidireccionales”, señaló Duarte, y Altman recomienda involucrar a la gente de manera animada, “como si estuvieran en preescolar esperando a que sus padres pasen a recogerlos”. Según Keith Yamashita, fundador de SYPartners communications, esto significaría el abandono completo de PowerPoint. “Existen innumerables técnicas más convenientes que PowerPoint”, afirma. ¿Como cuáles?

Los expertos sugieren utilizar menos auxiliares visuales e interactuar más con el público. La alta tecnología no garantiza una historia mejor contada. “Pegue papel de estraza en las paredes, dibuje un mapa de sus ideas y preséntelos al público”, recomienda Yamashita. O bien, utilice un pizarrón blanco. Los resultados lo sorprenderán. Cuando el ingeniero de ventas Jason Jones tuvo problemas para abrir su presentación de diapositivas de dos horas de duración ante una docena de clientes, su colega Dave Eagle intervino. “Muy bien, tengo dos presentaciones para ustedes”, les dijo a los clientes: una incluye diapositivas y la otra es oral. Los clientes eligieron la última, y Jones y Eagle obtuvieron la cuenta.

Preguntas

- 11-17. ¿Cuáles son algunos de los usos inadecuados de PowerPoint? ¿Cuáles son las consecuencias posibles?
- 11-18. ¿Cuáles de las presentaciones creadas por usted con PowerPoint resultaron más eficaces para comunicar su mensaje? ¿Cuáles presentaciones han obstaculizado su comunicación?
- 11-19. Liste las ventajas y las desventajas que cree usted que tienen los gerentes que evitan el uso de PowerPoint como una forma de comunicación.

Fuentes: A. A. Buchko, K. J. Buchko y J. M. Meyer, “Is There Power in PowerPoint? A Field Test of the Efficacy of PowerPoint on Memory and Recall of Religious Sermons”, *Computers in Human Behavior*, marzo de 2012, 688-95; “Full Text of Iran’s Proposals to Six World Powers in Moscow”, *FARS News Agency* (Tehran), <http://english.farsnews.com/newstext.php?nn=9103085486>; y B. Parks, “Death to PowerPoint”, *Bloomberg Businessweek*, 3 a 9 de septiembre de 2012, 83-85.

NOTAS

- ¹ R. Wijn y K. van den Bos, "On the Social-Communicative Function of Justice: The Influence of Communication Goals and Personal Involvement on the Use of Justice Assertions", *Personality and Social Psychology Bulletin* 36, núm. 2 (2010): 161-72.
- ² R. Swarns, "After Uneasy First Tries, Coworkers Find a Way to Talk about Race", *The New York Times*, 23 de marzo de 2015, A15.
- ³ D. C. Barnlund, "A Transactional Model of Communication". En C. D. Mortenson (ed.), *Communication Theory* (New Brunswick, NJ: Transaction, 2008): 47-57; vea K. Byron, "Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by E-mail", *Academy of Management Review* 33, núm. 2 (2008): 309-27.
- ⁴ A. Tenhialae y F. Salvador, "Looking inside Glitch Mitigation Capability: The Effect of Intraorganizational Communication Channels", *Decision Sciences* 45, núm. 3 (2014): 437-66.
- ⁵ S. Jhun, Z.-T. Bae y S.-Y. Rhee, "Performance Change of Managers in Two Different Uses of Upward Feedback: A Longitudinal Study in Korea", *International Journal of Human Resource Management* 23, núm. 20 (2012): 4246-64; y J. W. Smither y A. G. Walker, "Are the Characteristics of Narrative Comments Related to Improvement in Multirater Feedback Ratings over Time?" *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 3 (junio de 2004): 575-81.
- ⁶ P. Dvorak, "How Understanding the 'Why' of Decisions Matters", *The Wall Street Journal*, 19 de marzo de 2007, B3.
- ⁷ T. Neeley y P. Leonardi, "Effective Managers Say the Same Thing Twice (or More)", *Harvard Business Review*, mayo de 2011, 38-39.
- ⁸ H. A. Richardson y S. G. Taylor, "Understanding Input Events: A Model of Employees' Responses to Requests for Their Input", *Academy of Management Review* 37 (2012): 471-91.
- ⁹ J. S. Lublin, "Managers Need to Make Time for Face Time", *The Wall Street Journal*, 18 de marzo de 2015, B6.
- ¹⁰ E. Nichols, "Hyper-Speed Managers", *HR Magazine*, abril de 2007, 107-10.
- ¹¹ R. Walker, "Declining an Assignment, with Finesse", *The New York Times*, 24 de agosto de 2014, 8.
- ¹² Veá, por ejemplo, N. B. Kurland y L. H. Pelled, "Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace", *Academy of Management Review*, abril de 2000, 428-38; y G. Michelson, A. van Itersen y K. Waddington, "Gossip in Organizations: Contexts, Consequences, and Controversies", *Group and Organization Management* 35, núm. 4 (2010): 371-90.
- ¹³ G. Van Hoye y F. Lievens, "Tapping the Grapevine: A Closer Look at Word-of-Mouth as a Recruitment Source", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (2009): 341-52.
- ¹⁴ J. K. Bosson, A. B. Johnson, K. Niederhoffer y W. B. Swann Jr., "Interpersonal Chemistry through Negativity: Bonding by Sharing Negative Attitudes about Others", *Personal Relationships* 13 (2006): 135-50.
- ¹⁵ T. J. Grosser, V. Lopez-Kidwell y G. Labianca, "A Social Network Analysis of Positive and Negative Gossip in Organizational Life", *Group and Organization Management* 35, núm. 2 (2010): 177-212.
- ¹⁶ R. Feintzeig, "The Boss's Next Demand: Make Lots of Friends", *The Wall Street Journal*, 12 de febrero de 2014, B1, B6.
- ¹⁷ R. E. Silverman, "A Victory for Small Office Talkers", *The Wall Street Journal*, 28 de octubre de 2014, D2.
- ¹⁸ M. Feinberg, R. Willer, J. Stellar y D. Keltner, "The Virtues of Gossip: Reputational Information Sharing as Prosocial Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012): 1015-30.
- ¹⁹ L. Dulye, "Get Out of Your Office", *HR Magazine*, julio de 2006, 99-101.
- ²⁰ E. Bernstein, "How Well Are You Listening?" *The Wall Street Journal*, 13 de enero de 2015, D1.
- ²¹ S. Shellenbarger, "Work & Family Mailbox", *The Wall Street Journal*, 30 de julio de 2014, D2.
- ²² E. C. Ravlin, A.-K. Ward y D. C. Thomas, "Exchanging Social Information across Cultural Boundaries", *Journal of Management* 40, núm. 5 (2014): 1437-65.
- ²³ A. Kessler, "Let's Call off the Meeting and Get Back to Work", *The Wall Street Journal*, 2 de enero de 2015, A13.
- ²⁴ A. Bryant, "Getting Stuff Done: It's a Goal, and a Rating System", *The New York Times*, 9 de marzo de 2013, www.nytimes.com/2013/03/10/business/kris-duggan-of-badger-ville-on-the-getting-stuff-done-index.html?pagewanted=all&_r=0.
- ²⁵ J. Queenan, "Fire Away!—Military Metaphors", *The Wall Street Journal*, 28-29 de marzo de 2015, C11.
- ²⁶ E. Bernstein, "What Verbal Tics May Be Saying about Us", *The Wall Street Journal*, 21 de enero de 2014, D3.
- ²⁷ M. Mihelich, "Bit by Bit: Stand-up Comedy as a Team-Building Exercise", *Workforce Management*, febrero de 2013, 16; y "Comedy Experience", Peppercomm, <http://peppercomm.com/services/comedy-experience>, consultado el 1 de julio de 2015.
- ²⁸ A. Bryant, "Finding, and Owning, Their Voice", *The New York Times*, 16 de noviembre de 2014, 6.
- ²⁹ T. D. Maynes y P. M. Podsakoff, "Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 1 (2014): 87-112.
- ³⁰ J. Lipman, "A Guide for Men", *The Wall Street Journal*, 13-14 de diciembre de 2014, C1, C2.
- ³¹ S. Shellenbarger, "Help! I'm on a Conference Call", *The Wall Street Journal*, 26 de febrero de 2014, D1, D2.
- ³² Ibid.
- ³³ Ibid.
- ³⁴ S. Ovide, "Office Phone Calls Make a Comeback", *The Wall Street Journal*, 13 de marzo de 2015, B6.
- ³⁵ P. A. Mueller y D. M. Oppenheimer, "The Pen Is Mightier Than the Keyboard: Advantages of Longhand over Laptop Note Taking", *Psychological Science* 25, núm. 6 (2014): 1159-68.
- ³⁶ N. Bilton, "Disruptions: Life's Too Short for So Much E-mail", *The New York Times*, 8 de julio de 2012, <http://bits.blogs.nytimes.com/2012/07/08/life%E2%80%99s-too-short-for-so-much-e-mail/>.
- ³⁷ "Executive Summary", *Messagemind*, 2012, www.messagemind.com.
- ³⁸ G. J. Mark, S. Volda y A. V. Cardello, "'A Pace Not Dictated by Electrons': An Empirical Study of Work without E-mail", *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 2012, 555-64.
- ³⁹ C. L.-L. Tan, "Mind Your E-mail Manners: No 'XOXO' or 'LOL' Allowed", *The Wall Street Journal*, 21 de abril de 2015.
- ⁴⁰ Ibid.
- ⁴¹ E. Bernstein, "The Miscommunicators", *The Wall Street Journal*, 3 de julio de 2012, D1, D3.
- ⁴² B. Roberts, "Social Media Gets Strategic", *HR Magazine*, octubre de 2012, 30-38.
- ⁴³ "Number of Monthly Active Facebook Users Worldwide as of 1st Quarter 2015 (in Millions)", Statista/Facebook, <http://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>, consultado el 1 de julio de 2015.
- ⁴⁴ K. Wagner, "The World's Top CEOs Are Tweeting More, Facebooking Less", *Re/Code*, 17 de mayo de 2015, <http://recode.net/2015/05/17/the-worlds-top-ceos-aretweeting-more-facebooking-less/>.
- ⁴⁵ Ibid.
- ⁴⁶ P. Mozur, J. Osawa y N. Purnell, "Facebook and WhatsApp a Tough Sell in Asia", *The Wall Street Journal*, 21 de febrero de 2014, B4.
- ⁴⁷ C. Smith, "By the Numbers: 125+ Amazing LinkedIn Statistics", *DMR*, 6 de junio de 2015, <http://expandedramblings.com/index.php/by-the-numbers-a-few-important-linkedinstats/>.

- ⁴⁸ K. Wagner, "The World's Top CEOs Are Tweeting More, Facebooking Less".
- ⁴⁹ "Number of Monthly Active Twitter Users Worldwide from 1st Quarter 2010 to 1st Quarter 2015 (in Millions)", Statista/Twitter, <http://www.statista.com/statistics/282087/number-of-monthly-active-twitter-users/>, consultado el 1 de julio de 2015.
- ⁵⁰ K. Wagner, "The World's Top CEOs Are Tweeting More, Facebooking Less".
- ⁵¹ L. Kwok y M. Korn, "140 Characters of Risk: CEOs on Twitter", *The Wall Street Journal*, 26 de septiembre de 2012, B1, B8.
- ⁵² P. Mozur, J. Osawa y N. Purnell, "Facebook and WhatsApp a Tough Sell in Asia".
- ⁵³ Ibid.
- ⁵⁴ O. Allen, "6 Stats You Should Know about Business Blogging in 2015", *HubSpot Blogs*, 11 de marzo de 2015, <http://blog.hubspot.com/marketing/business-blogging-in-2015>.
- ⁵⁵ L. Talley y S. Temple, "How Leaders Influence Followers through the Use of Nonverbal Communication", *Leadership & Organizational Development Journal* 36, núm. 1 (2015): 69-80.
- ⁵⁶ C. K. Goman, "5 Body Language Tips to Increase Your Curb Appeal", *Forbes*, 4 de marzo de 2013, www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2013/03/14/5-body-language-tips-to-increase-your-curb-appeal/.
- ⁵⁷ A. Metallinou, A. Katsamanis y S. Narayanan, "Tracking Continuous Emotional Trends of Participants During Affective Dyadic Interactions Using Body Language and Speech Information", *Image and Vision Computing*, febrero de 2013, 137-52.
- ⁵⁸ J. Smith, "10 Nonverbal Cues That Convey Confidence at Work", *Forbes*, 11 de marzo de 2013, www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/03/11/10-nonverbalcues-that-convey-confidence-at-work/.
- ⁵⁹ Veal L. K. Trevino, J. Webster y E. W. Stein, "Making Connections: Complementary Influences on Communication Media Choices, Attitudes, and Use", *Organization Science*, marzo-abril de 2000, 163-82; y N. Kock, "The Psychobiological Model: Towards a New Theory of Computer-Mediated Communication Based on Darwinian Evolution", *Organization Science* 15, núm. 3 (mayo-junio de 2004): 327-48.
- ⁶⁰ S. Shellenbarger, "Is This How You Really Talk?" *The Wall Street Journal*, 24 de abril de 2013, D1, D3.
- ⁶¹ K. Kruse, "Why Successful People Never Bring Smartphones into Meetings", *Forbes*, 26 de diciembre de 2013, <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/12/26/whysuccessful-people-never-bringsmartphonesinto-meetings/>.
- ⁶² B. Giamanco y K. Gregoire, "Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2012, 88-93.
- ⁶³ T. Lytle, "Cybersleuthing", *HR Magazine*, enero de 2012, 55-57.
- ⁶⁴ J. Segal, "Widening Web of Social Media", *HR Magazine*, junio de 2012, 117-18.
- ⁶⁵ "At Many Companies, Hunt for Leakers Expands Arsenal of Monitoring Tactics", *The Wall Street Journal*, 11 de septiembre de 2006, B1, B3; y B. J. Alge, G. A. Ballinger, S. Tangirala y J. L. Oakley, "Information Privacy in Organizations: Empowering Creative and Extrarole Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006): 221-32.
- ⁶⁶ R. E. Petty y P. Briñol, "Persuasion: From Single to Multiple to Metacognitive Processes", *Perspectives on Psychological Science* 3, núm. 2 (2008): 137-47; F. A. White, M. A. Charles y J. K. Nelson, "The Role of Persuasive Arguments in Changing Affirmative Action Attitudes and Expressed Behavior in Higher Education", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008): 1271-86.
- ⁶⁷ K. L. Blankenship y D. T. Wegener, "Opening the Mind to Close It: Considering a Message in Light of Important Values Increases Message Processing and Later Resistance to Change", *Journal of Personality and Social Psychology* 94, núm. 2 (2008): 196-213.
- ⁶⁸ Veal, por ejemplo, Y. H. M. See, R. E. Petty y L. R. Fabrigar, "Affective and Cognitive Meta-Bases of Attitudes: Unique Effects of Information Interest and Persuasion", *Journal of Personality and Social Psychology* 94, núm. 6 (2008): 938-55; M. S. Key, J. E. Edlund, B. J. Sagarin y G. Y. Bizer, "Individual Differences in Susceptibility to Mindlessness", *Personality and Individual Differences* 46, núm. 3 (2009): 261-64 y M. Reinhard y M. Messner, "The Effects of Source Likeability and Need for Cognition on Advertising Effectiveness under Explicit Persuasion", *Journal of Consumer Behavior* 8, núm. 4 (2009): 179-91.
- ⁶⁹ S. Norton, "A Post-PC CEO: No Desk, No Desktop", *The Wall Street Journal*, 20 de noviembre de 2014, B5.
- ⁷⁰ D. Derks, D. van Duin, M. Tims, et al., "Smartphone Use and Work-Home Interference: The Moderating Role of Social Norms and Employee Work Engagement", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 88, núm. 1 (2015): 155-77.
- ⁷¹ P. Briñol, R. E. Petty y J. Barden, "Happiness versus Sadness as a Determinant of Thought Confidence in Persuasion: A Self-Validation Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology* 93, núm. 5 (2007): 711-27.
- ⁷² R. C. Sinclair, S. E. Moore, M. M. Mark, A. S. Soldat y C. A. Lavis, "Incidental Moods, Source Likeability, and Persuasion: Liking Motivates Message Elaboration in Happy People", *Cognition and Emotion* 24, núm. 6 (2010): 940-61; y V. Griskevicius, M. N. Shiota y S. L. Neufeld, "Influence of Different Positive Emotions on Persuasion Processing: A Functional Evolutionary Approach", *Emotion* 10, núm. 2 (2010): 190-206.
- ⁷³ J. Sandberg, "The Jargon Jumble: Kids Have 'Skeds,' Colleagues, 'Needs'", *The Wall Street Journal*, 24 de octubre de 2006, <http://online.wsj.com/article/SB116165746415401680.html>.
- ⁷⁴ E. W. Morrison y F. J. Milliken, "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review* 25, núm. 4 (2000): 706-25; y B. E. Ashforth y V. Anand, "The Normalization of Corruption in Organizations", *Research in Organizational Behavior* 25 (2003): 1-52.
- ⁷⁵ F. J. Milliken, E. W. Morrison y P. F. Hewlin, "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies* 40, núm. 6 (2003): 1453-76.
- ⁷⁶ L. A. Withers y L. L. Vernon, "To Err Is Human: Embarrassment, Attachment, and Communication Apprehension", *Personality and Individual Differences* 40, núm. 1 (2006): 99-110.
- ⁷⁷ Veal, por ejemplo, S. K. Opt y D. A. Loffredo, "Rethinking Communication Apprehension: A Myers-Briggs Perspective", *Journal of Psychology*, septiembre de 2000, 556-70; y B. D. Blume, G. F. Dreher y T. T. Baldwin, "Examining the Effects of Communication Apprehension within Assessment Centres", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, núm. 3 (2010): 663-71.
- ⁷⁸ Veal, por ejemplo T. L. Rodebaugh, "I Might Look OK, but I'm Still Doubtful, Anxious, and Avoidant: The Mixed Effects of Enhanced Video Feedback on Social Anxiety Symptoms", *Behaviour Research & Therapy* 42, núm. 12 (diciembre de 2004): 1435-51.
- ⁷⁹ K. B. Serota, T. R. Levine y F. J. Boster, "The Prevalence of Lying in America: Three Studies of Self-Reported Lies", *Human Communication Research* 36, núm. 1. (2010): 2-25.
- ⁸⁰ DePaulo, Kashy, Kirkendol, Wyer y Epstein, "Lying in Everyday Life"; y C. E. Nagnin, T. R. Kurtzberg y L. Y. Belkin, "The Finer Points of Lying Online: E-Mail versus Pen and Paper", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 2 (2010): 387-94.
- ⁸¹ A. Vrij, P. A. Granhag y S. Porter, "Pitfalls and Opportunities in Nonverbal and Verbal Lie Detection", *Psychological Science in the Public Interest* 11, núm. 3 (2010): 89-121.
- ⁸² Veal E. T. Hall, *Beyond Culture* (Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday, 1976); W. L. Adair, "Integrative Sequences and Negotiation Outcome in Same- and Mixed-Culture Negotiations", *International Journal of Conflict Management* 14, núm. 3-4 (2003): 1359-92; W. L. Adair y J. M. Brett, "The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation", *Organization Science* 16, núm. 1 (2005): 33-51; E. Giebels y P. J. Taylor, "Interaction Patterns in Crisis Negotiations: Persuasive Arguments and Cultural Differences", *Journal of Applied Psychology* 94,

núm. 1 (2009): 5-19; y M. G. Kittler, D. Rygl y A. Mackinnon, "Beyond Culture or Beyond Control? Reviewing the Use of Hall's High-/Low-Context Concept", *International Journal of*

Cross-Cultural Management 11, núm. 1 (2011): 63-82.

⁸³ M. C. Hopson, T. Hart y G. C. Bell, "Meeting in the Middle: Fred L. Casmir's Contributions

to the Field of Intercultural Communication", *International Journal of Intercultural Relations*, noviembre de 2012, 789-97.

12

Liderazgo



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando termine de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

12-1	Resumir las conclusiones de las teorías de los rasgos del liderazgo.	12-5	Analizar los roles de los líderes en la creación de organizaciones con ética.
12-2	Identificar los conceptos fundamentales y las principales limitaciones de las teorías conductuales.	12-6	Describir cómo los líderes pueden tener un efecto positivo en sus organizaciones al ofrecer tutoría e inspirar confianza.
12-3	Comparar las teorías de contingencia sobre el liderazgo.	12-7	Identificar los desafíos para nuestra comprensión del liderazgo.
12-4	Describir las teorías contemporáneas del liderazgo y su relación con las primeras teorías al respecto.		

EL LLAMATIVO LIDERAZGO DE JACK MA

El empresario Jack Ma, que aparece en la fotografía, se encuentra en la cima. Como líder de la compañía al detalle en línea más grande de China, y siendo el hombre más rico de ese país, Ma se puede dar el lujo de ser poco convencional y aparecer en ocasiones en un atuendo informal y cantar “I Love You, China” ante un público de 40,000 aficionados, usando diademas con cuernos de diablo y cargando varas brillantes. También se puede dar el gusto de ser estratega, motivador y político provisional en vez del líder práctico. Incluso se permite no tener conocimiento alguno acerca de la tecnología que lo convirtió en uno de los individuos más ricos de la industria en todo el mundo.

Ma tuvo un inicio poco convencional para un ejecutivo multimillonario de internet. En un principio, Ma era profesor de inglés y carecía de conocimientos para el uso de computadoras; no utilizó internet sino hasta 1995, cuando literalmente buscó el término “cerveza” en “China”. Poco tiempo después, el servicio chino de traducción que creó prosperó y se convirtió en Alibaba Group en 1999. En la actualidad, 60 por ciento de los empaques que se transportan a lo largo de China provienen de Alibaba a través de sus sitios web Taobao Marketplace, AliExpress y Tmall.com. El sistema postal chino se ha beneficiado del incremento de envíos, al igual que innumerables fabricantes de productos que se venden en sus sitios web. “Efectivamente, Ma representa a millones de personas que ahora dependen de Alibaba para su subsistencia”, reconoció Duncan Clark, amigo de Ma desde hace muchos años.



A diferencia de los magnates de la tecnología Mark Zuckerberg de Facebook, el finado Steve Jobs de Apple y Bill Gates de Microsoft, parece que el éxito del liderazgo de Ma reside en su carisma y no en su pericia tecnológica. Utiliza su encanto para llegar al corazón de la creciente clase media de China con su predilección por gastar en lugar de ahorrar, con la esperanza de que con el tiempo esta nación asiática supere a Estados Unidos en los gastos de consumo. Según McKinsey & Company, las probabilidades están a su favor. Su informe acerca de China afirma que “la evolución de la clase media significa que los compradores sofisticados y experimentados —aquellos capaces y dispuestos a [...] considerar la compra de bienes superfluos y no tan sólo de productos básicos— pronto se convertirá en la fuerza dominante”.

Ma se describe a sí mismo como un artista e insiste en que “no se trata de hacer dinero”. En ocasiones expresa abiertamente consejos contradictorios como “no aprendan siempre de Bill Gates y de Jack Ma, aprendan de su vecino”. Sus mensajes carismáticos tienen una dosis de poesía, aun cuando sean crípticos: “Mi filosofía aconseja reparar el techo mientras haya luz del sol. Si la tormenta se acerca, no suba e intente repararlo, porque usted resultaría dañado”.

Tanto los aficionados como los competidores coinciden: Ma es sumamente carismático. Los líderes carismáticos inspiran una identidad grupal en sus empleados, los cuales se conectan con los mensajes y la versión emocional del líder que el propio Ma personifica. Hao Wu, trabajador de Alibaba, indicó que “las palabras concisas, ingeniosas y audaces de Ma son ampliamente divulgadas, analizadas y memorizadas”. Durante una conferencia, Ma “llevó a la audiencia de la risa al asombro y nuevamente a la risa, como un conductor de orquesta experto”. Parece que Ma tiene a Alibaba y al mundo fascinados.

Fuentes: T. B. Klich, “Why Alibaba’s Jack Ma Sees Himself as an ‘Artist’, and Maybe You Should, Too”, *Entrepreneur*, 13 de junio de 2015, www.entrepreneur.com/article/247287; P. J. Leithart, “Charismatic Leadership”, *First Things*, 23 de septiembre de 2014, www.firstthings.com/blogs/leithart/2014/09/charismatic-leadership; G. Weiss, “Who Knew? Charismatic Alibaba Founder Jack Ma Moonlights as a Singer”, *Entrepreneur*, 5 de mayo de 2014, www.entrepreneur.com/article/233638; y A. Xenikou, “The Cognitive and Affective Components of Organisational Identification: The Role of Perceived Support Values and Charismatic Leadership”, *Applied Psychology: An International Review* 63, núm. 4 (2014): 567-88.

Líderes carismáticos como Jack Ma tienen “algo especial” que los distingue. Sin embargo, éste no es el único tipo de liderazgo eficaz. En este capítulo se estudiarán todos los tipos de líderes y lo que diferencia a los líderes de quienes no lo son. Se presentarán las teorías de los rasgos del liderazgo y, después, se analizarán los desafíos que plantean el significado y la importancia del liderazgo. Pero antes de empezar revisemos la definición del término *liderazgo*.

liderazgo Habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o un conjunto de metas.

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

Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una gerencia sólida para alcanzar una eficacia óptima. Se necesitan líderes que desafíen el *statu quo*, que generen visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones para que deseen hacer realidad esas visiones. También se necesitan gerentes para elaborar planes detallados, crear estructuras organizacionales eficientes y supervisar las operaciones cotidianas.

12-1 Resumir las conclusiones de las teorías de los rasgos del liderazgo.

teorías de los rasgos del liderazgo

Aquellas que consideran las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de quienes no lo son.

Teorías de los rasgos

A lo largo de la historia, los grandes líderes han sido descritos en términos de sus rasgos. Por consiguiente, desde hace mucho tiempo las investigaciones han tratado de identificar los atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que distinguen a los líderes de quienes no lo son. Las **teorías de los rasgos del liderazgo** se enfocan tanto en las cualidades como en las características personales. A menudo el surgimiento y la eficacia del liderazgo se evalúan de forma separada en estudios comparativos de los rasgos.

En cuanto a la personalidad, una revisión detallada de la literatura sobre el liderazgo respecto de la perspectiva de los cinco grandes reveló que la extroversión es el rasgo más importante para predecir un liderazgo eficaz.¹ Sin embargo, algunas veces la extroversión está más relacionada con la forma como surgen los líderes que con su eficacia. Los individuos sociables y dominantes son más proclives a reafirmarse en situaciones grupales, lo cual influye en que los extrovertidos se consideren líderes, aunque los líderes eficaces no son demasiado controladores. Un estudio encontró que los líderes que obtenían puntuaciones muy elevadas en asertividad (una faceta de la extroversión) eran menos eficaces que quienes obtenían puntuaciones moderadamente altas.² Por lo tanto, aunque la extroversión puede predecir un liderazgo eficaz, es probable que la relación se deba a las facetas propias de este rasgo.

A diferencia de la afabilidad y la estabilidad emocional, la escrupulosidad y la apertura sí son rasgos que pueden predecir el liderazgo, especialmente su eficacia. Por ejemplo, un estudio reciente indicó que los equipos de altos ejecutivos con altos niveles de meticulosidad ejercían una influencia positiva en el desempeño de la organización a través de su liderazgo.³ La meticulosidad y la extroversión se relacionan positivamente con la autoeficacia de los líderes,⁴ y los individuos son más propensos a seguir a alguien que se muestre confiado y que vaya en la dirección correcta, lo cual permite que surjan estos líderes.

En resumen, a los líderes que les gusta estar rodeados de personas y que son capaces de reafirmarse a sí mismos (extrovertidos), que son disciplinados y capaces de cumplir los compromisos que hacen (escrupulosos), y que son creativos y flexibles (abiertos) tienen una ventaja aparente en lo que respecta al liderazgo.

¿Y qué se puede decir acerca de los rasgos del lado oscuro de la personalidad como el maquiavelismo, el narcisismo y la psicopatía (vea el capítulo 5)? Las investigaciones indican que no son totalmente negativos para el liderazgo. Un estudio realizado en Europa y Estados Unidos descubrió que las puntuaciones normativas (rango medio)



Como directora general de Women's Bean Project, Tamra Ryan dirige un equipo de profesionales que administran la empresa social que ayuda a las mujeres a ganarse la vida, al enseñarles destrezas laborales y para la vida. Sus rasgos de extroversión, meticulosidad, confianza y estabilidad emocional contribuyen a su trabajo exitoso.

Fuente: David Zalubowski/AP Images



en los rasgos del lado oscuro de la personalidad eran las óptimas, mientras que las puntuaciones bajas (y altas) estaban relacionadas con un liderazgo ineficaz. Asimismo, el estudio sugiere que un alto nivel de estabilidad emocional en realidad podría intensificar los comportamientos ineficaces.⁵ Sin embargo, puntuaciones más altas en los rasgos oscuros y la estabilidad emocional podrían contribuir al surgimiento de líderes. Afortunadamente, tanto este estudio como otras investigaciones internacionales indican que el desarrollo de la autorregulación y la autoconciencia es útil para que los líderes controlen los efectos de sus rasgos oscuros.⁶

Otro rasgo que podría indicar un liderazgo eficaz es la inteligencia emocional (IE), que se estudió en el capítulo 4. Un componente fundamental de la IE es la empatía. Los líderes empáticos perciben las necesidades de los demás, escuchan lo que dicen sus seguidores (y lo que no dicen), y son capaces de interpretar correctamente las reacciones de otros. Al líder que maneja y expresa de forma eficaz sus emociones le resulta más fácil influir en los sentimientos de sus seguidores, tanto al expresar solidaridad y entusiasmo genuinos por un buen desempeño, como al mostrarse enfadado con las personas que tienen un desempeño deficiente.⁷ Quizá valga la pena investigar con mayor detalle la relación que existe entre la IE y el liderazgo eficaz.⁸ Una investigación también demostró que las personas con una IE elevada tienen mayores probabilidades de surgir como líderes, incluso después de tomar en cuenta las habilidades cognitivas y la personalidad.⁹

Con base en los descubrimientos más recientes, se extraen dos conclusiones. En primer lugar, es posible asegurar que los rasgos predicen el liderazgo. En segundo lugar, los rasgos son más útiles para predecir el surgimiento de los líderes y la forma del liderazgo, que para realmente indicar la diferencia entre los líderes eficaces y los ineficaces.¹⁰ El hecho de que un individuo posea los rasgos correctos y que los demás consideren que es un líder, no significa necesariamente que sea un líder eficaz, ni que tenga éxito al lograr que el grupo alcance sus metas.

Las teorías de los rasgos nos ayudan a *predecir* el liderazgo, pero no son tan útiles para explicarlo. ¿Qué hacen los líderes exitosos que los convierte en individuos tan eficaces? ¿Existen diferentes tipos de conductas de liderazgo que son igualmente eficaces? Las teorías conductuales, que se analizan a continuación, ayudan a definir los parámetros del liderazgo.

Objetivos de carrera

¿Qué puedo hacer para que mi jefe sea un mejor líder?

Mi jefa es la directora general, es chismosa y le gusta compartir información personal de los demás. Siempre hace preguntas personales a nuestros altos ejecutivos, y comparte la información con cualquiera. ¡El otro día me di cuenta de que hablaba acerca de mi salario y de mis planes de carrera con un colega por correo electrónico! ¿Qué puedo hacer para cambiar su mal liderazgo?

— Phil

Estimado Phil:

¡A nadie le gustan los chismosos! Quizá su jefa no esté consciente del impacto que tiene su conducta y crea que sólo es amistosa. Suponiendo que éste sea el caso, usted podría convencerla de que piense antes de revelar información. Si cree que puede confrontarla, organice una reunión privada con ella para expresarle sus preocupaciones. Deberá llevar una lista con el tipo de información que ella suele solicitar y divulgar a los demás (con uno o dos ejemplos) y, si está dispuesta a analizarlo, busquen la forma de resolver su mal hábito. Es probable que se dé cuenta de que su método de “libro abierto” disminuye la eficacia de su liderazgo.

Otra táctica consistiría en que usted investigue las prácticas de privacidad, las leyes y las directrices de negocios.

Asegúrese de conseguir el manual de recursos humanos de su organización sobre las normas de privacidad. Luego, en la reunión usted podrá presentar los hallazgos de su indagación.

Al utilizar las dos estrategias directas, corre el riesgo de ofender a su jefa, especialmente si se siente avergonzada. Además, es probable que justifique su comportamiento como si se tratara de chismes estratégicos y no sea capaz de ver el problema, ¡lo cual podría tener repercusiones en lo que piense y diga acerca de usted!

Sin embargo, tal vez aun así valga la pena probar esas tácticas, aunque por lo que dijo usted acerca de ella, es muy improbable que cambie su comportamiento general. Los estudios indican que sus tendencias personales prevalecerán con el tiempo. Parece que si ella es, por ejemplo, extrovertida, no cambiará su forma de ser. Quizá sea inteligente y manipuladora, e intencionalmente busque información para su beneficio personal, sin preocuparse por los demás (con altos niveles de narcisismo y maquiavelismo). En ese caso, la conciencia personal podría ayudar, pero su comportamiento no cambiará a menos que esté dispuesta a autorregularse.

Quizá lo más importante sea que parece que a usted no le agrada su jefa. Y éste podría ser un problema real que

no logrará superar. ¿Qué puede hacer para establecer una relación de confianza con ella, confianza que necesitará para continuar sintiéndose motivado y para esforzarse? Por desgracia, si es incapaz de prosperar en este ambiente, tal vez sea mejor que busque un cambio.

¡Buena suerte y que logre el mejor resultado posible!

Fuentes: A. E. Colbert, M. R. Barrick y B. H. Bradley, “Personality and Leadership Composition in Top Management Teams: Implications for Organizational Effectiveness”, *Personnel Psychology* 67 (2014): 351-87; R. B. Kaiser, J. M. LeBreton y J. Hogan, “The Dark Side of Personality and Extreme Leader Behavior”, *Applied Psychology: An International Review* 64, núm. 1 (2015): 55-92; y R. Walker, “A Boss Who Shares Too Much”, *The New York Times*, 28 de diciembre de 2014, 7.

Las opiniones aquí expresadas corresponden únicamente a los gerentes y a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de sus organizaciones. Los autores o gerentes no son responsables de cualquier error u omisión, ni de los resultados obtenidos por el uso de esta información. En ningún caso los autores o los gerentes, o sus sociedades o corporaciones relacionadas, serán responsables por cualquier decisión o acción tomada respecto de las opiniones aquí expresadas.

12-2 Identificar los conceptos fundamentales y las principales limitaciones de las teorías conductuales.

teorías conductuales del liderazgo

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

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

Teorías conductuales

La investigación de los rasgos ofrece una base para *seleccionar* al personal adecuado para el liderazgo; en cambio, las **teorías conductuales del liderazgo** plantean que es posible *capacitar* a los individuos para convertirlos en líderes.

Las teorías conductuales más detalladas acerca del liderazgo se originaron a partir de los Ohio State Studies,¹¹ que buscaban identificar dimensiones independientes de la conducta de liderazgo. Comenzaron con más de mil dimensiones y, con el tiempo, restringieron la lista a las dos que mejor explicaban la mayoría de las conductas de liderazgo descritas por los empleados: la *estructura de iniciación* y la *consideración*.

La **estructura de iniciación** se refiere al grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas, e incluye la conducta que intenta organizar el trabajo, las relaciones laborales y las

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

metas. Un líder con una alta estructura de iniciación es alguien que asigna a los miembros del grupo a tareas específicas, establece estándares de desempeño definidos y hace énfasis en el cumplimiento de las fechas límite.

La **consideración** se describe como el grado en que las relaciones laborales de un individuo se caracterizan por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de los empleados y la atención a sus sentimientos. Un líder muy considerado ayuda a los subalternos con sus problemas personales, es amigable y fácil de contactar, trata a todos los trabajadores como iguales, y expresa aprecio y apoyo (orientado a las personas). La mayoría de los individuos prefieren trabajar para líderes considerados —en una encuesta que fue respondida por trabajadores estadounidenses, cuando se les pidió a los sujetos que indicaran qué era aquello que más los motivaba en el trabajo, 66 por ciento mencionó el aprecio.¹²

Los resultados de las investigaciones sobre las teorías conductuales son contradictorios. Sin embargo, una revisión reveló que los seguidores de líderes muy considerados se sentían más satisfechos con sus puestos de trabajo, estaban más motivados y respetaban más a sus líderes. La estructura de iniciación tenía una relación más fuerte con mayores niveles de productividad grupal y organizacional, así como con evaluaciones del desempeño más positivas.

Es probable que los resultados contradictorios de las pruebas basadas en las teorías conductuales se deban, en parte, a las preferencias de los seguidores, sobre todo las de tipo cultural. Algunas investigaciones del programa GLOBE —un estudio de 18,000 líderes pertenecientes a 825 organizaciones de 62 países, descrito en el capítulo 5— sugieren que existen diferencias internacionales en la preferencia por la estructura de iniciación y la consideración.¹³ El estudio encontró que los líderes muy considerados tenían más éxito en países donde los valores culturales no favorecían la toma de decisiones unilaterales, como Brasil. Un gerente brasileño reconoció lo siguiente: “Nosotros no preferimos a los líderes que toman decisiones de autogobierno y que actúan solos sin involucrar al grupo. Eso forma parte de lo que somos”. Por lo tanto, para que un gerente estadounidense que encabece un equipo en Brasil sea eficaz, necesita ser muy considerado: orientado al equipo, participativo y humanitario. En contraste, los franceses tienen una perspectiva más burocrática de los líderes, y tienen menores expectativas de que sean humanitarios y considerados. Un líder con una gran estructura de iniciación (relativamente orientado a la tarea) tendrá más éxito y podrá tomar decisiones de una forma relativamente autocrática. Un gerente muy considerado (orientado a las personas) descubriría que ese estilo sería contraproducente en Francia. En otras culturas, ambas dimensiones podrían ser importantes: la cultura china da mucha importancia al hecho de ser amable, considerado y generoso, pero está muy orientada hacia el desempeño. Entonces, para que un gerente tenga éxito en China, deberá ser muy considerado y tener una gran estructura de iniciación.



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

En general, las investigaciones indican que las teorías de los rasgos y las teorías conductuales son válidas. Partes de cada teoría ayudan a explicar algunas facetas del surgimiento y la eficacia del liderazgo. Sin embargo, no es fácil identificar la relación exacta. El primer problema consiste en identificar correctamente si un rasgo o una conducta predice cierto resultado. El segundo consiste en explorar cuáles combinaciones de rasgos y conductas producen ciertos resultados. El tercer desafío es determinar cuáles rasgos causan ciertas conductas, con la finalidad de predecir los resultados de un liderazgo deseable.

Parece que los líderes que tienen ciertos rasgos, y que muestran conductas consideradas y de estructura de iniciación adecuadas a la cultura, son más eficaces. Más allá de esto, las relaciones son menos claras. Por ejemplo, quizá se pregunte si los líderes escrupulosos (rasgo) son más proclives a ser estructurados (conducta); y los líderes extrovertidos (rasgo), a ser considerados (conducta). Por desgracia, no estamos seguros de que exista una conexión. Se necesitan más investigaciones para resolver esas dudas.

Si bien los rasgos y las conductas son importantes para identificar a los líderes eficaces y a los ineficaces, no garantizan el éxito. Es probable que algunos líderes cuenten con los rasgos correctos o manifiesten las conductas adecuadas, e incluso así fallen. El contexto también es importante; de ahí que se hayan desarrollado las teorías de contingencia, que se analizan a continuación.

Teorías de contingencia

12-3 Comparar las teorías de contingencia sobre el liderazgo.

modelo de contingencia de Fiedler

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

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

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

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

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

Parece que algunos líderes inflexibles adquieren muchos admiradores cuando se hacen cargo de empresas en dificultades y las sacan de la situación problemática. Sin embargo, es más difícil predecir el éxito del liderazgo que encontrar unos cuantos ejemplos de héroes. Además, el estilo de liderazgo que funciona en épocas muy malas no necesariamente garantiza el éxito a largo plazo. Cuando los investigadores estudiaron la influencia de las situaciones, parecía que para la condición *a*, el estilo de liderazgo *x* sería el apropiado, mientras que el estilo *y* sería mejor para la condición *b*, y el estilo *z* para la condición *c*. ¿Pero cuáles eran las condiciones *a*, *b* y *c*? A continuación se describe el modelo de Fiedler, un enfoque que es útil para aislar las variables situacionales.

El modelo de Fiedler

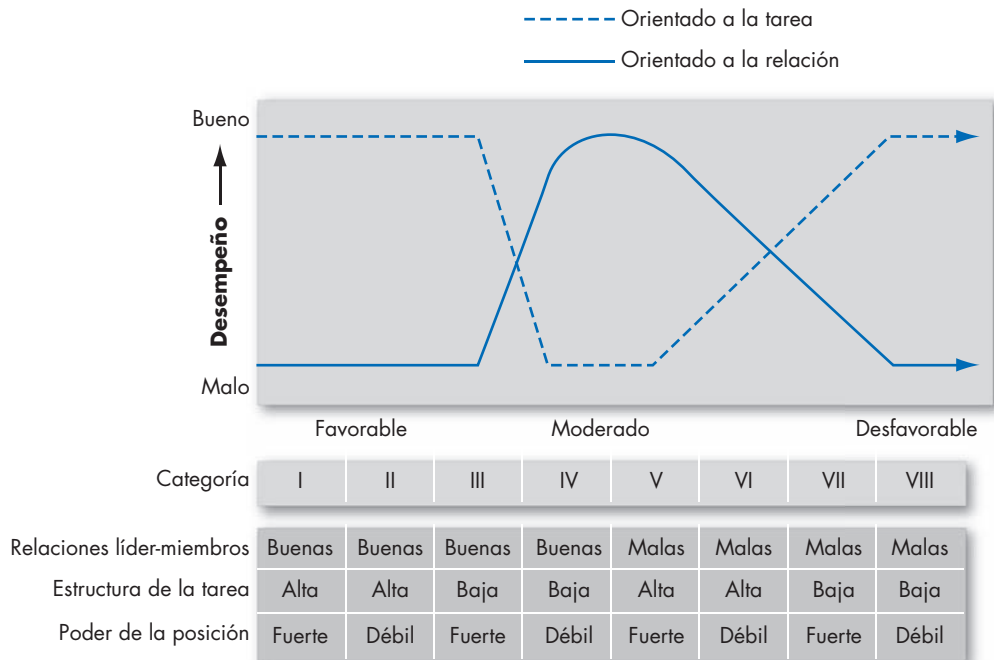
Fred Fiedler ideó el primer modelo de contingencia exhaustivo para entender el liderazgo.¹⁴ El **modelo de contingencia de Fiedler** establece que el desempeño del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación. El modelo supone que el estilo de liderazgo individual es permanente. El **cuestionario del colega menos preferido (CMP)** identifica si la persona está *orientada a la tarea* o si está *orientada a la relación*, al pedir a los sujetos que piensen en todos los colegas de trabajo que hayan tenido, y que describan a la persona con *quien menos disfrutaron* laborar. Si el colega menos preferido es descrito en términos favorables (puntuación alta en el CMP), el individuo está orientado a la relación. Por el contrario, si el colega menos preferido se describe en términos relativamente desfavorables (baja puntuación en el CMP), entonces el individuo se interesa principalmente en la productividad y está orientado a la tarea.

Después de calcular la puntuación, es necesario encontrar una correspondencia entre la situación organizacional y el estilo del líder para lograr un liderazgo eficaz. Es posible evaluar la situación en términos de tres dimensiones de contingencia o situacionales:

1. **Relaciones líder-miembro:** Grado de confianza y respeto que los miembros sienten por su líder.
2. **Estructura de la tarea:** Qué tan definidos están los procedimientos para las tareas del puesto (es decir, si están estructurados o no).
3. **Poder de la posición:** Grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incrementos de salario.

Según el modelo, cuanto más estructurada sea la tarea, más procedimientos se agregarán; y cuanto mayor sea el poder de la situación, más control tendrá el líder. Una situación muy favorable (donde el líder tenga mucho control) involucraría a un gerente de nómina muy respetado en quien los empleados confían mucho (buenas relaciones líder-miembro), donde las actividades son claras y específicas —como calcular los salarios, expedir cheques y completar informes (tarea muy estructurada), y el puesto le brinda una gran libertad para recompensar y castigar a los subalternos (gran poder en la posición). En la figura 12-1, una situación desfavorable, al lado derecho del modelo, sería la del presidente escasamente apreciado en un equipo para recaudar donaciones para United Way (pocas relaciones líder-miembro, tarea poco estructurada, escaso poder del puesto de trabajo). En ese puesto, el líder tiene muy poco control. De esa manera, al enfrentarse con una situación de las categorías

Figura 12-1 Hallazgos del modelo de Fiedler



I, II, III, VII y VIII, los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor. No obstante, los líderes orientados a la relación (representados por la línea continua) se desempeñan mejor en las situaciones moderadamente favorables, correspondientes a las categorías IV, V y VI.

En un inicio, los estudios que pusieron a prueba la validez general del modelo de Fiedler encontraron evidencias que lo respaldaban, pero en años recientes el modelo no se ha investigado mucho. Por consiguiente, aunque ofrece algunos conocimientos que no se deben ignorar, su aplicación estrictamente práctica representa un problema.

Teoría del liderazgo situacional

teoría del liderazgo situacional (TLS)

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

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

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

La TLS tiene un atractivo intuitivo, pues reconoce la importancia de los seguidores y se basa en la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones en sus habilidades y su motivación. Sin embargo, generalmente las investigaciones que se han

realizado para probar y respaldar la teoría han sido desalentadoras.¹⁵ ¿Por qué? Las explicaciones posibles incluyen ambigüedades internas e inconsistencias del propio modelo, así como problemas con la metodología de investigación. Por ello, a pesar de su atractivo intuitivo y su gran popularidad, por el momento es mejor ser precavido al recomendar su uso.

teoría del camino hacia la meta

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

Teoría del camino hacia la meta

Desarrollada por Robert House, la **teoría del camino hacia la meta** toma elementos de las investigaciones sobre la estructura de iniciación y la consideración, así como la teoría de las expectativas de la motivación.¹⁶ La teoría señala que el trabajo del líder consiste en brindar a sus seguidores la información, el apoyo u otros recursos necesarios para que logren sus metas. (El término *camino hacia la meta* implica que los líderes eficaces aclaran a sus seguidores la ruta para lograr sus metas laborales y facilitan el proceso al reducir los obstáculos). La teoría predice lo siguiente:

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

Desde luego, ésta es una simplificación. La coincidencia entre el estilo de liderazgo y la situación puede ser individualista y variable. Algunas tareas podrían ser estresantes y al mismo tiempo muy estructuradas, y los empleados podrían ser muy hábiles o expertos en ciertas tareas pero no en otras. Otra investigación reveló que el liderazgo enfocado en las metas suele ocasionar mayores niveles de agotamiento emocional en los subalternos poco meticulosos y con baja estabilidad emocional.¹⁷ Esto sugiere que los líderes que establecen metas permiten que los seguidores escrupulosos mejoren su desempeño, pero podrían generar estrés a los trabajadores que no son tan meticulosos.

Al igual que la TLS, la teoría del camino hacia la meta tiene un atractivo intuitivo, especialmente desde una perspectiva enfocada en el logro de las metas. Asimismo, como la TLS, esta teoría debería aplicarse de forma cautelosa, aunque se trata de un esquema útil para examinar el importante rol del liderazgo.¹⁸

Modelo de participación del líder

modelo de participación del líder

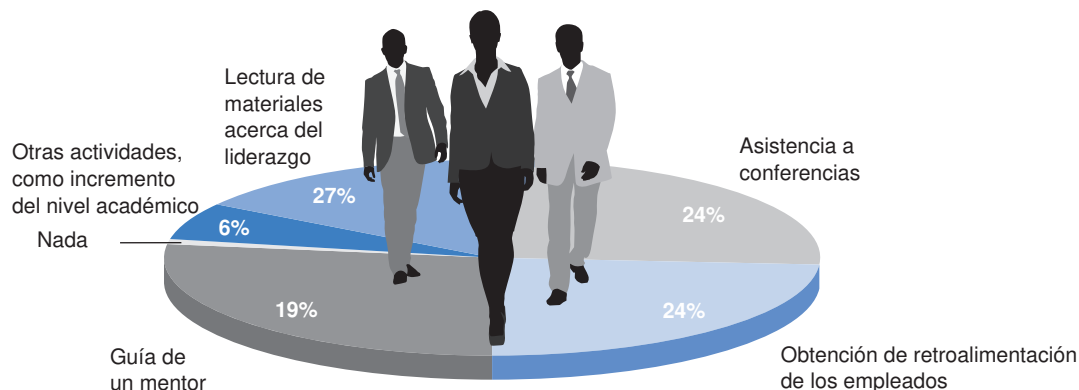
Teoría del liderazgo que ofrece un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de decisiones que se toman en conjunto en situaciones diferentes.

La última teoría de contingencia que aquí se estudia plantea que *la forma* en que el líder toma las decisiones es tan importante como *aquello* que decide. El **modelo de participación del líder** relaciona el comportamiento de liderazgo con la participación de los subalternos en la toma de decisiones.¹⁹ Al igual que la teoría del camino hacia la meta, plantea que el comportamiento del líder debería ajustarse a la estructura de la tarea (por ejemplo, rutinaria, no rutinaria o un punto intermedio), pero no cubre todas las conductas del liderazgo y se limita a recomendar los mejores tipos de decisiones que se podrían tomar con la participación de los subalternos. Sienta las bases para las situaciones y las conductas del liderazgo que tienen mayores probabilidades de ser aceptadas por los subalternos.

Como señaló un especialista en liderazgo, “los líderes no existen en el vacío”; el liderazgo es una relación simbiótica entre líderes y seguidores.²⁰ Pero las teorías que hasta ahora se han estudiado suponen que los líderes utilizan un estilo bastante homogéneo con todos los miembros de su unidad de trabajo. Piense en las experiencias que haya tenido en grupos. ¿Los líderes suelen actuar de forma muy diferente con las distintas personas? Eso es común. Antes de estudiar las diferencias que existen entre los líderes, considere la Encuesta del CO y su propia búsqueda de habilidades de liderazgo.

ENCUESTA DEL CO

¿Qué hace para desarrollar sus habilidades de liderazgo?



Nota: Encuesta de 700 sujetos.

Fuente: Basado en J. Brox, "The Results Are In: How Do You Ensure You're Constantly Developing as a Leader?" 14 de mayo de 2013, <http://www.refreshleadership.com/index.php/2013/05/results-ensure-youre-constantly-developing-leader/#more-4732>.

Teorías contemporáneas del liderazgo

12-4 Describir las teorías contemporáneas del liderazgo y su relación con las primeras teorías al respecto.

Los líderes son importantes tanto para las organizaciones como para los trabajadores. El estudio del liderazgo es una ciencia en constante evolución. Las teorías contemporáneas parten de las bases que se describieron previamente, y buscan descubrir las formas específicas en que los líderes surgen, influyen y dirigen a sus empleados y organizaciones. Ahora se estudiarán algunos de los principales conceptos que se utilizan en la actualidad, así como aspectos de las teorías que ya se han descrito.

Teoría del intercambio líder-miembro (TILM)

Piense en algún líder que conozca. ¿Había personas que formaban su círculo interno de favoritos? Si la respuesta es "sí", reconoce la **teoría del intercambio líder-miembro (TILM)**,²¹ la cual plantea que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores. Estos individuos constituyen el círculo interno: son confiables, reciben una cantidad desproporcionada de la atención del líder y tienen mayores probabilidades de obtener privilegios especiales. Los demás seguidores caen en el círculo externo.

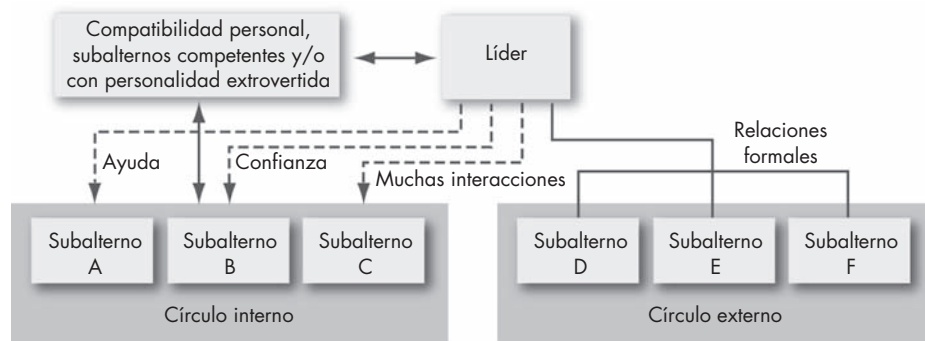
La TILM establece que en las fases tempranas de la historia de la interacción entre un líder y un seguidor dado, el líder lo clasifica en forma implícita como alguien que está "dentro" o "fuera", y que esa relación se mantiene relativamente estable con el paso del tiempo. Los líderes inducen la TILM al recompensar a aquellos subalternos con quienes desean tener una relación más estrecha, y castigan a aquellos con quienes no la tienen.²² Sin embargo, para que la relación de TILM permanezca intacta, el líder y el seguidor necesitan invertir en ella.

No está clara la forma precisa como el líder elige quién queda dentro de cada categoría, pero hay evidencias de que los miembros del círculo interno tienen características demográficas, de actitudes y de personalidad similares a las del líder, o bien, un mayor nivel de competencia que los miembros del círculo externo²³ (vea la figura 12-2). Los líderes y los seguidores del mismo género suelen tener relaciones más cercanas (un mayor intercambio) que los de género diferente.²⁴ Aun cuando el líder es quien elige, las características del seguidor influyen en la decisión de clasificación del líder.

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

Figura 12-2

Hallazgos del modelo de Fiedler



Las investigaciones realizadas para probar la TILM en general la sustentan, ya que presentan evidencias relevantes de que los líderes actúan de forma diferente con sus seguidores, que esas diferencias no se deben al azar, y que los seguidores del círculo interno obtienen mejores puntuaciones de desempeño, exhiben más comportamientos de ayuda o “de ciudadanía” en el trabajo, y reportan sentirse más satisfechos con su jefe.²⁵

Un estudio que se realizó en Portugal y en Estados Unidos reveló que el intercambio entre el líder y los seguidores estaba muy relacionado con el compromiso de estos últimos con la organización, cuando percibían que los líderes manifestaban los valores y la identidad de la compañía.²⁶ Otra investigación sugirió que los empleados de los líderes que brindaban apoyo familiar (que ayudaban a que el subalterno lograra un equilibrio entre la vida laboral y la familiar), en la relación de intercambio, estaban más comprometidos y se desempeñaban mejor.²⁷ Estos hallazgos no deberían sorprendernos, dado nuestro conocimiento de la profecía autocumplida (vea el capítulo 6). Los líderes invierten sus recursos en los individuos que esperan que se desempeñen mejor, y al creer que los miembros del círculo interno son los más competentes, los líderes los tratan como tales y cumplen su profecía de manera inconsciente.

Los estudios indican que, por todas las ventajas que recibe el círculo interno, tanto éste como el círculo externo reciben efectos negativos del intercambio. Por ejemplo, un estudio realizado en Turquía demostró que cuando los líderes marcan una fuerte diferencia entre sus seguidores en términos de sus relaciones (algunos seguidores logran un intercambio líder-miembro muy positivo, en tanto que otros no), los empleados de ambos grupos respondían con actitudes más negativas hacia el trabajo y mayores niveles de aislamiento.²⁸ Una investigación que se llevó a cabo en China y Estados Unidos indicó que un trato del liderazgo que establece diferencias socava la confianza del equipo y la manera como perciben la justicia procedimental, especialmente cuando los miembros trabajan de forma muy cercana.²⁹ Otro estudio concluyó que, aunque los miembros del equipo que pertenecían al círculo interno mejoraron su desempeño, el equipo en su conjunto perdió la coordinación en el ambiente de intercambio, afectando negativamente su rendimiento general.³⁰ Es probable que los equipos muy unidos sean capaces de ayudar a que los miembros del círculo externo mantengan la confianza y la autoeficacia al ofrecer un ambiente de apoyo,³¹ a expensas de la relación entre los empleados y los líderes.

Liderazgo carismático

¿Cree usted que los líderes nacen o se hacen? Es verdad que un individuo podría nacer literalmente en un puesto de liderazgo (piense en los herederos de familias con apellidos como Ford y Hilton), ser asignado a un puesto de liderazgo debido a sus logros pasados (como los directores generales que labraron su camino hacia puestos de alto nivel) o ser reconocido informalmente como líder (como un empleado de Twitter que sabe todo porque “estuvo ahí desde el principio”). Sin embargo, aquí no

Nick Woodman, fundador y director general de la compañía de cámaras digitales GoPro, es un líder carismático: dinámico, entusiasta, optimista, confiado y extrovertido. El carisma de Woodman inspira a sus empleados para trabajar por la misión de la empresa, la cual consiste en ayudar a que las personas compartan su vida a través de fotografías y videos.

Fuente: Bloomberg/Getty Images



hablamos acerca de los logros que conducen a obtener un puesto de liderazgo, sino que más bien nos enfocamos en los aspectos que hacen que los grandes líderes sean extraordinarios. Dos teorías contemporáneas del liderazgo (el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional) comparten un tema común en el gran debate sobre los líderes: los consideran individuos que inspiran a sus seguidores mediante palabras, ideas y conductas.

¿Qué es el liderazgo carismático? El sociólogo Max Weber definió el carisma (de la palabra griega que significa “obsequio”) como “cierta cualidad en la personalidad de un individuo, la cual lo separa de la gente común y hace que se le trate como si estuviera dotado con poderes o cualidades supernaturales, sobrehumanas o, al menos, bastante excepcionales. Estos poderes no son accesibles a las personas comunes y se consideran de origen divino o ejemplares y, con base en ellos, el individuo al que se le asignan es tratado como líder”.³²

El primer investigador que consideró el liderazgo carismático en términos del CO fue Robert House. Según la **teoría del liderazgo carismático**, los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas y tienden a otorgar poder a esos líderes.³³ Varios estudios han tratado de identificar las características de los líderes carismáticos: son visionarios, están dispuestos a correr riesgos para lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de sus seguidores y exhiben conductas extraordinarias³⁴ (vea la figura 12-3). Una investigación reciente, realizada en Grecia, sugirió que en el liderazgo carismático incrementa la identificación organizacional de los seguidores (compromiso) construyendo una identidad grupal compartida entre ellos.³⁵ Otro estudio indica que es probable que el liderazgo carismático prediga la satisfacción laboral de los seguidores.³⁶

teoría del liderazgo carismático

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



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

Es verdad que los individuos nacen con características que los hacen carismáticos. De hecho, estudios de gemelos idénticos han revelado que tienen puntuaciones similares

Figura 12-3

Características fundamentales de un líder carismático

1. *Visión y articulación.* Tiene una visión —expresada como una meta idealizada— que propone un futuro mejor que el *status quo*; y es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos que los demás sean capaces de entender.
2. *Riesgo personal.* Dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos elevados y a aceptar el sacrificio propio en aras de hacer realidad la visión.
3. *Sensibilidad ante las necesidades de los seguidores.* Percibe las habilidades de los demás, y responde a sus necesidades y sentimientos.
4. *Comportamiento poco convencional.* Adopta conductas que se consideran novedosas y contrarias a las normas.

en medidas de liderazgo carismático, incluso si se criaron en hogares diferentes y nunca se conocieron. La personalidad también se relaciona con el liderazgo carismático: estos líderes tienden a ser extrovertidos, a confiar en sí mismos y a estar orientados hacia el logro.³⁷ Considere las legendarias cualidades de los presidentes estadounidenses Barack Obama, Bill Clinton y Ronald Reagan, así como de la primera ministra de Gran Bretaña, Margaret Thatcher, cuando estaban en funciones. Le agraden o no, a menudo se les compara porque todos poseen las cualidades de los líderes carismáticos.

Las investigaciones indican que el liderazgo carismático no es exclusivo de los líderes mundiales, sino que todas las personas pueden desarrollar, dentro de sus limitaciones, un estilo de liderazgo más carismático. Si usted permanece activo y concentrado en sus roles de liderazgo, de manera natural comunicará a sus seguidores su visión para el logro de las metas, lo cual aumenta la probabilidad de que se le considere carismático.³⁸ Para desarrollar más una imagen de carisma, utilice su pasión como catalizador para generar entusiasmo. Hable en un tono vigoroso, refuerce su mensaje con expresiones faciales y contacto visual, y utilice ademanes para hacer énfasis. Despierte el potencial de sus seguidores al tocar sus emociones y crear un vínculo que los inspire. Recuerde, ¡el entusiasmo es contagioso!

visión Estrategia de largo plazo para alcanzar una o varias metas.

declaración de visión Expresión formal de la visión o misión de una organización.

Cómo influyen los líderes carismáticos en sus seguidores ¿Cómo influyen realmente los líderes carismáticos en sus seguidores? Al transmitir una **visión** atractiva, es decir, una estrategia de largo plazo para alcanzar una meta relacionando el presente con un mejor futuro para la organización. Las visiones atractivas se ajustan a la época y a las circunstancias, y reflejan la singularidad de la organización. De esta manera, a los seguidores no sólo les inspira la pasión con que se comunica el líder, sino que se requiere una visión subyacente que también les resulte atractiva.

Una visión está incompleta sin una **declaración de visión**, es decir, la expresión formal de la visión o misión de una organización. Los líderes carismáticos utilizan enunciados de visión para inspirar en sus seguidores una meta y un propósito fundamentales. Estos líderes también establecen un tono de cooperación y de apoyo mutuo; aumentan la autoestima y la confianza de sus seguidores con grandes expectativas de desempeño y la creencia de que pueden lograrlas. A través de sus palabras y acciones, el líder transmite un nuevo conjunto de valores y se convierte en un ejemplo para sus seguidores. Por último, el líder carismático exhibe un comportamiento que despierta emociones y a menudo es poco convencional, para demostrar valor y convicción hacia la visión.

Los estudios indican que el liderazgo carismático tiene efecto cuando los seguidores “captan” las emociones que transmite su líder.³⁹ En un estudio, los empleados experimentaban un mayor sentimiento de pertenencia personal en el trabajo cuando contaban con líderes carismáticos, lo cual a la vez aumentaba su disposición para mostrar un comportamiento de ayuda y orientado a la obediencia.⁴⁰

¿El liderazgo carismático eficaz depende de la situación? El liderazgo carismático tiene efectos positivos en muchos contextos. Sin embargo, algunas características de los seguidores y de la situación mejoran o limitan sus efectos.

Un factor que mejora el liderazgo carismático es el estrés. La gente se muestra especialmente receptiva al liderazgo carismático cuando percibe una crisis, cuando está sometida a estrés o cuando teme por su vida. Es probable que sea más sensible al liderazgo carismático en situaciones de crisis, ya que considere que se requiere de un liderazgo más decidido. Sin embargo, quizá se trate de razones más primitivas. Cuando los individuos están estimulados psicológicamente, incluso en estudios de laboratorio, son más proclives a responder ante líderes carismáticos.⁴¹ Esto explicaría por qué los líderes carismáticos tienden a surgir en la política o la religión, durante épocas de guerra, cuando un negocio está iniciando o cuando enfrenta una posible crisis. En la década de 1930, por ejemplo, el presidente estadounidense Franklin D. Roosevelt ofreció una visión con carisma para sacar a Estados Unidos de la Gran Depresión. En 1997, cuando Apple Computer estaba en declive y carecía de dirección, el consejo de administración convenció a su carismático cofundador Steve Jobs de que regresara como director general interino, buscando que la compañía recuperara sus raíces innovadoras. Los líderes carismáticos son hábiles para reducir el estrés de sus empleados, quizás debido a que logran que el trabajo les parezca más significativo e interesante.⁴²

Otro factor situacional que al parecer limita el carisma es el nivel en la organización. Los altos ejecutivos crean una visión; es más difícil utilizar las cualidades de liderazgo carismático de un individuo que ocupa un puesto de trabajo gerencial de menor nivel, que adaptar su visión a las metas más importantes de la organización. Sin embargo, aunque es probable que el liderazgo carismático sea más importante en las altas esferas de la organización, también puede ser eficaz desde lejos o a una corta distancia.

La personalidad de algunos individuos es especialmente susceptible al liderazgo carismático.⁴³ Por ejemplo, un individuo que carece de autoestima y duda de su valía personal es más propenso a aceptar la dirección de un líder, en lugar de establecer su propia forma de liderazgo o pensamiento. Quizás para estas personas la situación sea mucho menos importante que las cualidades carismáticas del líder.

El lado oscuro del liderazgo carismático Por desgracia, los líderes carismáticos tan majestuosos no necesariamente actúan en beneficio de sus organizaciones.⁴⁴ Los estudios han demostrado que los individuos narcisistas también presentan muchas de las conductas asociadas con el liderazgo carismático.⁴⁵ Muchos líderes carismáticos —pero corruptos— han permitido que sus metas personales pasen por encima de las metas de la organización. Líderes de compañías como Enron, Tyco, WorldCom y HealthSouth usaron sin miramientos los recursos de la organización para su beneficio personal, y quebrantaron leyes y cruzaron límites éticos para inflar los precios de las acciones y cobrar millones de dólares al vender su participación accionaria. Algunos líderes carismáticos, como Hitler, son demasiado exitosos al convencer a sus seguidores para que vayan tras una visión que puede resultar desastrosa. Si el carisma es poder, entonces este poder servirá para hacer el bien o para hacer el mal.

No se trata de que el liderazgo carismático sea ineficaz; en general, resulta eficaz. Sin embargo, un líder con carisma no siempre es la respuesta. El éxito depende, hasta cierto grado, de la situación y de la visión del líder, así como de los controles y la estabilidad que ha establecido la organización para vigilar los resultados.

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

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

Liderazgo transaccional y transformacional

La teoría del liderazgo carismático se basa en la capacidad de los líderes para inspirar a los seguidores que creen en ellos. En cambio, el modelo de Fiedler, la teoría del liderazgo situacional y la teoría del camino hacia la meta describen **líderes transaccionales**, quienes guían a sus seguidores hacia metas establecidas, al aclarar los requisitos del rol y de la tarea. Un conjunto de investigaciones se ha centrado en distinguir a los líderes transaccionales de los **líderes transformacionales**,⁴⁶ quienes

Figura 12-4

Características de los líderes transaccional y transformacional**Líder transaccional**

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

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

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

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

Líder transformacional

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

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

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

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

Fuentes: Basado en A. H. Eagly, M. C. Johannesen-Schmidt y M. L. Van Engen, "Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men", *Psychological Bulletin* 129, núm. 4 (2003): 569-91; y T. A. Judge y J. E. Bono, "Five Factor Model of Personality and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 5 (2000): 751-65.

inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales en beneficio de la organización. Estos líderes pueden tener un efecto extraordinario sobre sus seguidores, ya que éstos responden con un mayor nivel de compromiso.⁴⁷ Richard Branson, de Virgin Group, es un buen ejemplo de un líder transformacional, ya que pone atención a las preocupaciones y necesidades de cada uno de sus seguidores, cambia la conciencia que tienen los seguidores de las cosas al ayudarlos a que vean los antiguos problemas con una nueva visión, y estimula e inspira a los seguidores para que se esfuercen más con la finalidad de lograr las metas del grupo. Los estudios sugieren que los líderes transformacionales son más eficaces cuando sus seguidores son capaces de observar el efecto positivo que tiene su trabajo, a través de la interacción directa con los clientes o con otros beneficiarios.⁴⁸ La figura 12-4 identifica y define de forma breve las características que distinguen a estos dos tipos de líderes.

Los liderazgos transaccional y transformacional se complementan entre sí; no se trata de enfoques opuestos para obtener resultados.⁴⁹ Los mejores líderes son *tanto* transaccionales *como* transformacionales. El liderazgo transformacional *se basa en* el liderazgo transaccional, y logra que el esfuerzo y el desempeño de los seguidores alcance niveles que el liderazgo transaccional no lograría por sí mismo. Sin embargo, lo opuesto no es verdad. Un buen líder transaccional que no cuenta con cualidades transformacionales está destinado a ser un líder mediocre.

modelo de liderazgo completo

Describe siete estilos gerenciales en un continuo: *laissez-faire*, administración por excepción, liderazgo por recompensa contingente, consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora e influencia idealizada.

Modelo de liderazgo completo En la figura 12-5 se muestra el **modelo de liderazgo completo**. El estilo *laissez-faire*, que literalmente significa "dejarlo ser" (hacer nada) es el más pasivo y por ello es el liderazgo menos eficaz.⁵⁰ La administración por excepción, donde los líderes básicamente intervienen cuando existen crisis que alteran los procedimientos de operación normales, a menudo se utiliza demasiado tarde para ser eficaz. El liderazgo por recompensa contingente, que entrega recompensas predeterminadas a los esfuerzos de los empleados, puede ser un estilo eficaz, pero no logra que los individuos hagan más que cumplir con sus obligaciones.

Los grandes líderes sufren los mayores niveles de estrés

Los líderes de las corporaciones enfrentan presiones de sus consejos de administración, clientes, gerentes y empleados. ¿No sería ésta una razón suficiente para que fueran los individuos más estresados en las organizaciones? Aparentemente no. Según estudios realizados en la Harvard University, la University of California-San Diego y la Stanford University, el liderazgo proporciona la afortunada liberación del estrés que experimentan los individuos que no ocupan roles gerenciales. No sólo los líderes reportan menor ansiedad que los individuos sin papeles del liderazgo, sino que sus niveles de cortisol (la hormona del estrés) también son más bajos, lo cual indica que a nivel biológico son menos proclives a sufrir estrés. Otro estudio encontró que los individuos pertenecientes a grupos laborales de alto estatus pre-

sentaban niveles más bajos de presión arterial y percibían menores niveles de estrés, comparados con los trabajadores que ocupaban puestos de menor estatus.

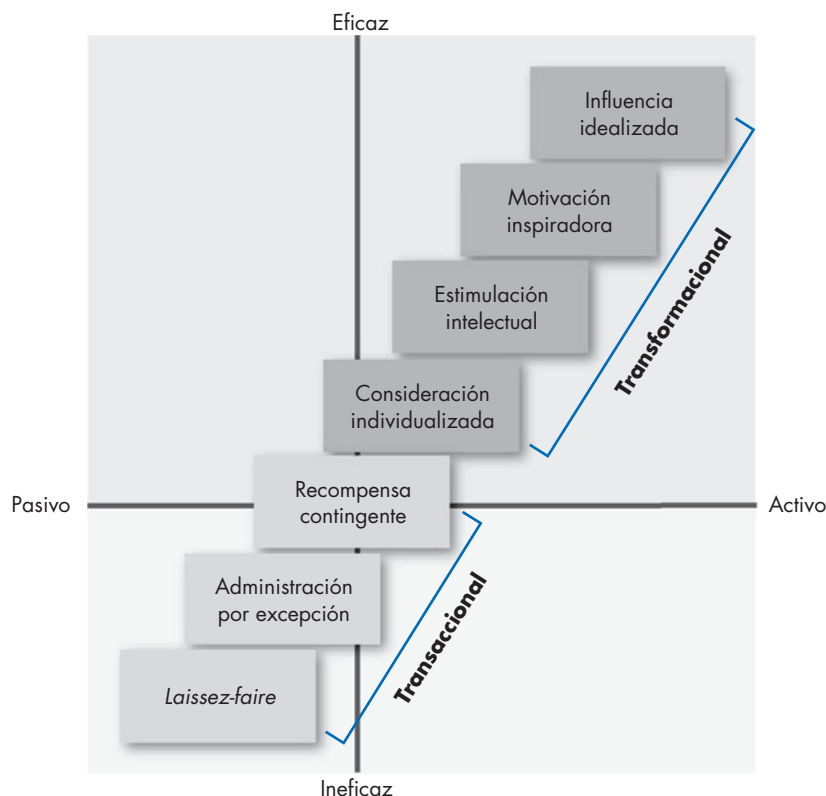
Si usted piensa que ésta es una razón más para considerar que “es mejor ocupar un puesto elevado”, quizá tenga razón, al menos parcialmente. Es verdad que los líderes parecen mostrar menores síntomas de estrés en virtud de su estatus, independientemente de un ingreso más alto o mayor antigüedad laboral. Sin embargo, los investigadores no encontraron un “nivel mágico” en las empresas, donde los trabajadores comiencen a experimentar una disminución en los niveles del estrés.

Un estudio indicó que la disminución del estrés se correlaciona con sentimientos de control. Los líderes con más subalternos y mayor poder sentían menos

estrés que otras personas que sabían que tenían menos control sobre los resultados. Por lo tanto, los grandes líderes que controlan los recursos de sus corporaciones, y que cuentan con una gran cantidad de trabajadores para cumplir sus instrucciones, pueden combatir sus estímulos estresantes antes de que los perjudiquen.

Fuentes: M. Korn, “Top-Level Leaders Have Less Stress Than Others”, *The Wall Street Journal*, 3 de octubre de 2012, B6; G. D. Sherman et al., “Leadership Is Associated with Lower Levels of Stress”, *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 30 de octubre de 2012, 17903-07; y E. Wiernik et al., “Occupational Status Moderates the Association between Current Perceived Stress and High Blood Pressure: Evidence from the IPC Cohort Study”, *Hypertension*, marzo de 2013, 571-77.

Figura 12-5 Modelo de liderazgo completo



Únicamente con los cuatro estilos restantes —todos aspectos del liderazgo transformacional— los líderes son capaces de motivar a los seguidores a desempeñarse por arriba de las expectativas y a trascender sus intereses personales por el bien de la organización. La consideración individualizada, la estimulación intelectual, la motivación inspiradora y la influencia idealizada (que se conocen como las cuatro “I”) dan como resultado un esfuerzo adicional de los trabajadores, mayor productividad, mejor estado de ánimo, mayor satisfacción, mayor eficacia organizacional, menor rotación, menor ausentismo y más adaptabilidad de la organización. Según este modelo, los líderes tienden a ser más eficaces cuando usan de manera regular cada una de las cuatro conductas transformacionales.

Cómo funciona el liderazgo transformacional Las compañías que cuentan con líderes transformacionales muestran una mayor descentralización de la responsabilidad, sus gerentes son más proclives a correr riesgos y sus planes de remuneración se dirigen a los resultados de largo plazo (todo lo cual facilita un espíritu corporativo).⁵¹ Un estudio sobre trabajadores de la tecnología de la información en China reveló que fomentar un comportamiento de liderazgo producía sentimientos de control personal positivo entre los individuos, y esto aumentaba su creatividad en el trabajo.⁵² Otro estudio llevado a cabo en Alemania encontró que el liderazgo transformacional influyó positivamente en la creatividad de los trabajadores, aunque sugirió que los líderes necesitan evitar las relaciones de dependencia, que reducen la creatividad de los subalternos.⁵³

Las compañías con líderes transformacionales también exhiben un mayor acuerdo entre los altos directivos acerca de las metas de la compañía, lo que a su vez genera un mejor desempeño organizacional.⁵⁴ El ejército israelí ha obtenido resultados similares, que indican que los líderes transformacionales mejoran el desempeño al aumentar el consenso entre los miembros del grupo.⁵⁵

Evaluación del liderazgo transformacional El liderazgo transformacional ha recibido respaldo a diversos niveles de puestos de trabajo y ocupaciones (directores de escuela, catedráticos, comandantes de la marina, ministros religiosos, presidentes de asociaciones de posgrado, cadetes, representantes sindicales y vendedores). En general, las organizaciones se desempeñan mejor cuando tienen líderes transformacionales. Un estudio de empresas de investigación y desarrollo, por ejemplo, reveló que los equipos dirigidos

El liderazgo transformacional de Reed Hastings, director general de Netflix, ha logrado que la compañía se transforme, de un pequeño servicio de rentas de DVD, a un servicio de transmisión ininterrumpida por internet con 53 millones de clientes en 50 países. Hastings alienta a sus empleados a tomar riesgos, les proporciona poder para que tomen decisiones, y les brinda libertad y responsabilidad para crear ideas y productos nuevos.

Fuente: TIBOUL/Maxppp/Landov



por individuos con muchas características de liderazgo transformacional produjeron artículos que un año después se considerarían de mejor calidad y que cinco años más tarde generaron mayores utilidades.⁵⁶ Una revisión de 117 estudios que sometieron a prueba el liderazgo transformacional reveló que éste se relacionaba con niveles más altos de desempeño individual, grupal y organizacional.⁵⁷

Los efectos del liderazgo transformacional sobre el desempeño varían dependiendo de la situación. En general, este tipo de liderazgo ejerce mayor efecto en los resultados financieros de empresas privadas pequeñas, que en organizaciones más complejas,⁵⁸ y sus resultados varían dependiendo de si el trabajo se evalúa a nivel de equipo o a nivel individual.⁵⁹ El liderazgo transformacional enfocado en el individuo consiste en conductas que dan facultades a los seguidores individuales para generar ideas, aumentar sus habilidades y mejorar su autoeficacia. Por su parte, liderazgo transformacional enfocado en el equipo hace hincapié en las metas grupales, las creencias y los valores compartidos, así como en la unificación de los esfuerzos. Sin embargo, una investigación realizada en China sugirió que, en el caso de los equipos, la identificación de los miembros con el grupo podría anular los efectos del liderazgo transformacional.⁶⁰

Así como una visión ayuda a explicar el funcionamiento del liderazgo carismático, también explica parte del efecto de éste. El estudio GLOBE relaciona varios elementos del liderazgo transformacional con un liderazgo eficaz, sin importar de qué país se trate.⁶¹ El equipo de GLOBE concluyó que “los subalternos esperan que los líderes de negocios eficaces de cualquier país establezcan una visión poderosa y proactiva que guíe a la compañía hacia el futuro, así como que demuestren fuertes habilidades motivacionales para estimular a todos los empleados, con la finalidad de que cumplan la visión y de que tengan excelentes habilidades de planeación para ayudar a implementar la visión”.⁶²

Aunque la visión es importante en cualquier cultura, a veces es necesario adaptar la manera como se elabora y se comunica. El liderazgo transformacional es más eficaz cuando los líderes pueden interactuar directamente con la fuerza laboral para tomar decisiones, que cuando tienen que reportarse con un consejo de administración externo o lidiar con una estructura burocrática compleja. Otro estudio reveló que los líderes transformacionales eran más efectivos para incrementar la potencia grupal en equipos colectivistas y con una gran distancia del poder.⁶³ Los líderes transformacionales también obtienen mayores niveles de confianza y así reducen el estrés de sus seguidores.⁶⁴

Los líderes transformacionales son más eficaces porque son creativos, pero también porque alientan a sus seguidores a que sean creativos.⁶⁵ La creatividad y la facultación (*empowerment*) son fundamentales para el éxito de la organización, y los líderes transformacionales son capaces de aumentar la autoeficacia de los seguidores al inspirar en el grupo un espíritu de “podemos hacerlo”.⁶⁶ Una investigación que estudió la creatividad de los empleados y el liderazgo transformacional encontró que los trabajadores que tenían líderes de este tipo mostraban mayor confianza en su capacidad para ser creativos en el trabajo, y lograban un desempeño con mayores niveles de creatividad.⁶⁷ Los seguidores que tienen poder suelen perseguir metas ambiciosas, coincidir con las metas estratégicas de la organización y considerar que los objetivos por los que trabajan son importantes a nivel personal.⁶⁸

Liderazgo transformacional frente al transaccional Hemos visto que el liderazgo transformacional produce muchos resultados organizacionales deseables. Al comparar el liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional, los estudios indican que el primero se correlaciona más que el segundo con bajos índices de rotación de personal, mayor productividad, menores niveles de estrés y agotamiento excesivo, y mayor satisfacción laboral.⁶⁹ Sin embargo, la teoría del liderazgo transformacional no es perfecta. El modelo del liderazgo completo establece una clara división entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, que probablemente no exista en realidad

en un liderazgo eficaz. Asimismo, a diferencia del modelo de liderazgo completo, las cuatro “I” del liderazgo transformacional no siempre son superiores en eficacia al liderazgo transaccional; el liderazgo por recompensa contingente, donde los líderes entregan recompensas a medida que los empleados alcanzan ciertas metas, en ocasiones funciona tan bien como el liderazgo transformacional. Se requieren más investigaciones, pero la conclusión general más viable es que el liderazgo transformacional es más adecuado y efectivo, siempre y cuando se aplique correctamente.

Liderazgo transformacional frente al carismático Al estudiar los tipos de liderazgo transformacional y carismático se observan algunas similitudes, aunque también existen diferencias. El liderazgo carismático hace un poco más de énfasis en la manera en la cual los líderes se comunican (¿son apasionados y dinámicos?), en tanto que el liderazgo transformacional se concentra más en el mensaje que comunican (¿se trata de una visión convincente?). No obstante, estas perspectivas tienen más similitudes que diferencias. En esencia, ambas se enfocan en la capacidad del líder para inspirar a sus seguidores y, en ocasiones, lo hacen de la misma manera. Por consiguiente, algunos investigadores consideran que esos conceptos son intercambiables hasta cierto punto.

12-5 Analizar los roles de los líderes en la creación de organizaciones con ética.

Liderazgo responsable

Si bien las teorías han ampliado mucho nuestros conocimientos sobre el liderazgo eficaz, no tratan en forma explícita el rol de la ética y la confianza que, se argumenta, resultan esenciales para tener el panorama completo. A continuación se analizan conceptos contemporáneos que abordan de manera explícita el rol de los líderes en la creación de organizaciones con ética. Estas teorías y los otros enfoques que se describieron previamente no constituyen ideas mutuamente excluyentes (un líder transformacional también puede ser responsable), aunque se podría argumentar que, en general, los líderes parecen ser más fuertes en una categoría que en otra.

Liderazgo auténtico

El lema de Bill McDermott, uno de los directores generales de SAP, es “Permanece hambriento y sé humilde”, y al parecer predica con el ejemplo. Denisse Morrison, directora general de Campbell Soup, decidió reducir el contenido de sodio en las sopas de la empresa, simplemente porque era lo correcto. McDermott y Morrison son buenos ejemplos de un liderazgo auténtico.⁷⁰

El liderazgo auténtico se concentra en los aspectos morales del rol de un líder. Los **líderes auténticos** saben quiénes son, saben qué es aquello en lo que creen y valoran, y actúan abierta y francamente a partir de sus valores y creencias. Los seguidores los consideran personas éticas, de manera que la principal cualidad de un liderazgo auténtico es la confianza. Los líderes auténticos comparten información, estimulan una comunicación abierta y se adhieren a sus ideales. El resultado es que la gente llega a tener fe en ellos. Un concepto relacionado con esta conducta es la humildad, otra característica de quienes son auténticos. Las investigaciones indican que los líderes que demuestran humildad ayudan a que los seguidores entiendan el proceso de crecimiento para su propio desarrollo.⁷¹

El liderazgo auténtico, especialmente cuando es compartido por los miembros del equipo de los altos ejecutivos, produce un efecto vigorizante positivo que fortalece el desempeño de la empresa.⁷² Los líderes transformacionales o carismáticos tienen una visión y la comunican de forma persuasiva, pero en ocasiones la visión es errónea (como en el caso de Hitler), o al líder le preocupan más sus propias necesidades o placeres, como ocurrió con Dennis Kozlowski (antiguo director de Tyco), Jeff Skilling (ex direc-

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

La empresaria Grace Liu, a quien se observa en la fotografía con sus empleados, es una auténtica líder. Liu es cofundadora y directora administrativa de Asianera, fabricante de porcelana china pintada a mano. Ella construyó su exitoso negocio de porcelana de alta calidad y diseño innovador a partir de sus firmes valores personales que se basan en respetar a cada individuo y trabajar con integridad.

Fuente: Tom Koene/ZUMApres/Newscom



tor de Enron) y Raj Rajaratnam (fundador de Galleon Group).⁷³ Los líderes auténticos no exhiben las conductas mencionadas; y también son más partidarios de fomentar la responsabilidad social corporativa (RSC).

Liderazgo con ética

El liderazgo no está libre de valores. Para evaluar su eficacia, es necesario considerar los *medios* que usa un líder para tratar de alcanzar sus metas, así como el contenido de las mismas. El rol que juega el líder en la creación de expectativas éticas en todos los miembros es fundamental.⁷⁴ Un liderazgo con ética no sólo influye a los seguidores directos, sino que también a toda la estructura jerárquica descendente, ya que los grandes líderes crean una cultura ética y esperan que los líderes de menor nivel obedezcan directrices éticas.⁷⁵ Los líderes con altos niveles de ética suelen tener seguidores que exhiben más comportamientos de ciudadanía organizacional y que están más dispuestos a comunicar los problemas al líder.⁷⁶ Los estudios también encontraron que un liderazgo con ética disminuía los conflictos interpersonales.⁷⁷

La ética y el liderazgo auténtico se entrecruzan en varios aspectos. Los líderes que tratan a sus seguidores de forma ética y auténtica (con justicia, sobre todo al brindarles información honesta, frecuente y exacta) se consideran más eficaces.⁷⁸ El liderazgo transformacional tiene implicaciones éticas, ya que este tipo de líderes cambian la forma de pensar de sus seguidores. El carisma también tiene un componente ético, ya que los líderes con poca ética utilizan su carisma para incrementar el poder que tienen sobre sus seguidores, pensando en sus fines personales. Los estudiosos han tratado de integrar el liderazgo ético y carismático al proponer la idea del **liderazgo carismático socializado**, es decir, el liderazgo que transmite valores centrados en los demás (y no en sí mismo), por líderes que son modelos de conducta ética.⁷⁹ Los líderes carismáticos son capaces de hacer coincidir los valores de los empleados con sus propios valores mediante sus actos y sus palabras.⁸⁰

Aunque cada miembro de una organización es responsable de mostrar un comportamiento ético, muchas iniciativas dirigidas a incrementar la conducta ética dentro de la organización se enfocan en los líderes. Dado que los altos ejecutivos establecen el tono moral de una organización, necesitan establecer estándares éticos elevados, demostrarlos con su propia conducta, y fomentar y recompensar la integridad de los demás, mientras evitan abusos de poder. Una revisión de la literatura encontró que

liderazgo carismático socializado

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

cuando los grandes líderes actuaban como modelos, fomentaban una conducta ética en los gerentes de toda la organización y promovían un ambiente que reforzaba un comportamiento ético a nivel grupal. Los hallazgos sugieren que las organizaciones deberían invertir recursos en programas para capacitar un liderazgo ético, sobre todo en las industrias que no cuentan con regulaciones de tipo ético. Los programas de capacitación para el liderazgo que incorporan valores culturales tienen que ser especialmente obligatorios para los líderes que realizan tareas en el extranjero o que administran equipos de trabajo multiculturales.⁸¹

Para que un liderazgo con ética sea eficaz, no es suficiente que el líder tenga un carácter moral. Después de todo, no existen estándares universales para un comportamiento ético, y las normas éticas varían según la cultura, la industria e incluso en ocasiones dentro de una misma organización. Los líderes deben estar dispuestos a expresar sus creencias éticas y a persuadir a los demás para cumplir con sus estándares. Los seguidores deben creer tanto en el líder como en los principios subyacentes, incluso si no están de acuerdo con cada detalle específico.

Para transmitir sus creencias, los líderes deben aprender a comunicar sus convicciones morales con frases que reflejen los valores que comparten los miembros de su organización, y pueden utilizar este elemento de confianza para demostrar su carácter, crear un sentimiento de unidad y lograr un sentido de pertenencia en sus seguidores. El mensaje del líder debe transmitir metas elevadas y mostrar que confía en que pueden alcanzarlas.

Las aseveraciones éticas de los líderes a menudo son mensajes positivos, como el discurso que pronunció Winston Churchill para comunicar su victoria en la Segunda Guerra Mundial: “Éste es su momento. No es la victoria de un partido o de una clase; se trata de la victoria de toda la gran nación británica”. Un ejemplo de un mensaje negativo de un líder con ética es el siguiente discurso de Gandhi: “Aunque tenga en contra a las Naciones Unidas en pleno, aunque toda la India me abandone, les diré ‘están equivocados, sin violencia, la India arrancará su libertad de las manos de quienes no están dispuestos a dársela’”. Las afirmaciones positivas y negativas de líderes con

Dilema ético

Asignación de líderes con responsabilidad ética

Nadie piensa que los líderes carezcan de responsabilidades. Los líderes deben mantener un equilibrio entre las diversas exigencias de los grupos de interés, muchas de las cuales entran en conflicto. En primer lugar, exigen un firme desempeño económico; se despiden a un número mayor de líderes por no cumplir esta meta que por todos los demás factores combinados. Los líderes equilibran las grandes presiones por un buen desempeño económico con el deseo que tienen la mayoría de ellos de actuar con ética, aun cuando no exista una responsabilidad formal. Debido a que estos dos objetivos entran en competencia, es probable que el liderazgo ético no sea recompensado, y que dependa únicamente de la decencia propia del líder.

El tema del liderazgo ético es una área relativamente nueva para los inves-

tigadores. La demostración de equidad y responsabilidad social va en contra de muchos de los modelos de liderazgo de la vieja escuela. Considere, por ejemplo, a los consejos del legendario gurú de la administración, Peter Drucker (1967): “Es obligación del ejecutivo despedir de manera implacable a cualquiera (y especialmente a cualquier gerente) que no muestre un desempeño consistente con una elevada distinción. Permitir que un individuo como éste permanezca en la empresa, corromperá a los demás”. Las directrices modernas acerca del liderazgo ético establecen que esta perspectiva cruel no toma en cuenta las implicaciones morales de tratar a las personas como objetos desechables en una organización.

Mientras que pocas organizaciones aún exigen un “buen desempeño a cualquier costo”, los economistas, grupos

interesados y consejos de administración tienen el poder de recompensa para enseñar a los líderes cuáles resultados tienen que valorar. Un liderazgo con ética tiene efectos positivos en todos los niveles de la organización, con resultados responsables y potencialmente muy redituables, aunque la decisión ética final se presenta cuando los accionistas —y los líderes— muestren evidencias de que ellos mismos buscan un equilibrio entre estas responsabilidades.

Fuentes: T. E. Ricks, “What Ever Happened to Accountability?” *Harvard Business Review*, octubre de 2012, 93-100; J. M. Schaubroeck et al., “Embedding Ethical Leadership within and across Organizational Levels”, *Academy of Management Journal* 55 (2012): 1053-78; y J. Stouten, M. van Dijke y D. De Cremer, “Ethical Leadership”, *Journal of Personnel Psychology* 11 (2012): 1-6.

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

ética pueden ser igualmente eficaces cuando transmiten de forma persuasiva mensajes claros, morales, integradores y que buscan metas. De hecho, pueden crear tendencias para lograr que lo aparentemente inverosímil se convierta en una realidad.⁸²

Liderazgo de servicio

Los especialistas consideraron recientemente el liderazgo ético desde un nuevo enfoque al estudiar el **liderazgo de servicio**.⁸³ Los líderes de servicio van más allá de sus propios intereses y se concentran en las oportunidades para lograr que sus seguidores crezcan y se desarrollen. Algunos comportamientos característicos son escuchar, mostrar empatía, persuadir, aceptar responsabilidades y desarrollar activamente el potencial de sus seguidores. Como el liderazgo de servicio se enfoca en atender las necesidades de los demás, las investigaciones se han concentrado en sus resultados para el bienestar de los seguidores. Quizá no le sorprenda que los resultados de un estudio de 126 directores generales revelaran que el liderazgo de servicio se correlaciona de manera negativa con el rasgo de narcisismo.⁸⁴

¿Cuáles son los efectos del liderazgo de servicio? Un estudio de 123 supervisores encontró que produce mayores niveles de compromiso con el supervisor, autoeficacia y percepción de justicia, los cuales se relacionaron con un comportamiento de ciudadanía organizacional.⁸⁵ Esta relación entre el liderazgo de servicio y el comportamiento de ciudadanía del seguidor parece ser mayor cuando los seguidores son tanto dedicados como responsables.⁸⁶ En segundo lugar, el liderazgo de servicio incrementa la potencia del equipo (la creencia de que el propio equipo tiene habilidades y capacidades por arriba del promedio), lo cual a su vez conduce a mayores niveles de desempeño grupal.⁸⁷ En tercer lugar, un estudio realizado con una muestra representativa a nivel nacional reveló que mayores niveles de ciudadanía se asociaban con un enfoque en el crecimiento y el progreso, que a su vez se relacionaba con un desempeño más creativo.⁸⁸ Otra investigación concluyó que el liderazgo de servicio y la cultura de servicio resultante mejoraban la creatividad de los empleados y su desempeño laboral y, al mismo tiempo, reducían las intenciones de rotación.⁸⁹

Es probable que el liderazgo de servicio sea más común y más eficaz en ciertas culturas.⁹⁰ Por ejemplo, cuando se pidió a un grupo de individuos estadounidenses que dibujaran imágenes de líderes, los colocaron frente al grupo dando órdenes a sus seguidores. Los habitantes de Singapur tienden a dibujar a los líderes en la parte trasera del grupo, reuniendo las opiniones de los miembros y unificándolas desde atrás. Esto sugiere que el prototipo en Asia Oriental es más similar al del líder de servicio, lo que quizá signifique que este tipo de liderazgo sería más eficaz en estas culturas.



12-6 Describir cómo los líderes pueden tener un efecto positivo en sus organizaciones al ofrecer tutoría e inspirar confianza.

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

Liderazgo positivo

En cada una de las teorías que se han estudiado, se observan oportunidades para la práctica de un liderazgo bueno, malo o mediocre. A continuación se abordará el tema del desarrollo intencional de ambientes con un liderazgo positivo.

Confianza

La **confianza** es un estado psicológico que sucede cuando el individuo accede a mostrarse vulnerable ante otra persona, porque tiene expectativas positivas sobre la forma como resultarán las cosas.⁹¹ Aun cuando el individuo no tenga el control total de la situación, está dispuesto a arriesgarse a que la otra persona responda adecuadamente. La confianza es uno de los principales atributos asociados con el liderazgo; traicionarla tendría una influencia adversa sobre el desempeño de un grupo.⁹²

Los seguidores que confían en un líder piensan que éste no abusará de sus derechos e intereses.⁹³ Por ejemplo, los líderes transformacionales obtienen apoyo para sus ideas, en parte, al argumentar que su dirección es para el beneficio de todos. Es poco probable que la gente admire o siga a alguien si lo considera deshonesto o cree que podría

aprovecharse de ella. Así, como era de esperarse, los líderes transformacionales generan mayores niveles de confianza en sus seguidores, lo que a su vez se relaciona con niveles elevados de confianza del equipo y, finalmente, un mejor desempeño del equipo.⁹⁴

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

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

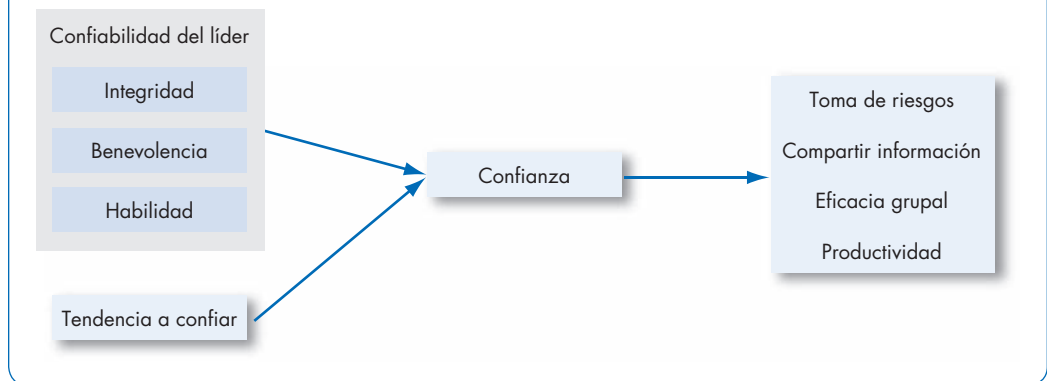
- *La confianza fomenta la toma de riesgos.* Cada vez que los trabajadores deciden desviarse de la forma común de hacer las cosas o confiar en los cambios propuestos por sus supervisores, están corriendo un riesgo. En ambos casos, una relación de confianza puede facilitar ese cambio.
- *La confianza facilita el hecho de compartir la información.* Una razón importante por la cual los empleados no expresan sus preocupaciones en el trabajo es porque no se sienten seguros psicológicamente de revelar sus puntos de vista. Cuando los gerentes demuestran que escucharán las ideas de los subalternos y que realizarán los cambios pertinentes, los trabajadores se muestran más dispuestos a expresarse.⁹⁵
- *Los grupos confiables son más eficaces.* Cuando un líder establece un ambiente de confianza en un grupo, sus integrantes se muestran más dispuestos a ayudarse entre sí y a esforzarse más, lo cual a su vez incrementa la confianza. Por el contrario, los miembros de grupos sin confianza tienden a mostrarse suspicaces, se cuidan constantemente de no ser sobreexplotados y restringen la comunicación con los otros integrantes del grupo. Estas conductas tienden a menoscabar al grupo y, a la larga, a destruirlo.
- *La confianza incrementa la productividad.* Parece que el principal interés de las compañías también se ve afectado de manera positiva por la confianza. Los empleados que confían en sus supervisores tienden a recibir mayores puntuaciones de desempeño, lo cual indica mayor productividad.⁹⁶ La respuesta de los individuos ante la falta de confianza es el encubrimiento de la información y la búsqueda secreta de los propios intereses.

Desarrollo de la confianza ¿Qué características fundamentales indican que un líder es confiable? Las evidencias han identificado tres: integridad, benevolencia y habilidad (vea la figura 12-6).⁹⁷

La *integridad* se refiere a la honestidad y a la veracidad. Cuando se entregó a 570 trabajadores de cuello blanco una lista de 28 atributos relacionados con el liderazgo, la honestidad fue calificada por mucho como la más importante.⁹⁸ La integridad también implica que haya congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

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

La *habilidad* consiste en las aptitudes y los conocimientos interpersonales y técnicos de un individuo. A nadie le gustaría depender de una persona si no confía en sus habilidades, incluso si muestra firmes principios morales y las mejores intenciones del mundo.

Figura 12-6 La naturaleza de la confianza


tendencia a confiar Probabilidad de que los empleados confíen en un líder.

Tendencia a confiar Un liderazgo eficaz se construye a partir de la confianza que existe entre los líderes y los seguidores. La **tendencia a confiar** se refiere a las probabilidades de que un individuo en particular confíe en un líder. Algunas personas son más proclives a creer que los demás son dignos de confianza.⁹⁹ Los trabajadores que documentan de forma cuidadosa cada promesa o conversación con sus supervisores no suelen confiar mucho, y es muy probable que no acepten la palabra de un líder tan fácilmente. Quienes creen que la mayoría de los individuos son básicamente honestos y francos serán mucho más proclives a buscar evidencias de que sus líderes se hayan comportado de manera confiable. La tendencia a confiar está muy relacionada con el rasgo de personalidad de la afabilidad, mientras que los individuos con baja autoestima tienen menos probabilidades de confiar en los demás.¹⁰⁰

Confianza y cultura ¿La confianza se manifiesta de la misma forma en todas las culturas? Si se utiliza la definición básica de confianza, la respuesta es afirmativa. Sin embargo, en el contexto laboral, es probable que la confianza en una relación de trabajo se desarrolle a partir de percepciones muy diferentes en cada cultura. Por ejemplo, un estudio reciente realizado en Taiwán indicó que los empleados respondían a un liderazgo paternalista con un desempeño más confiado, cuando era benevolente y ético.¹⁰¹ Quizá esta respuesta positiva al paternalismo sea característica de los contextos colectivistas, donde predominan los valores confucianos de la jerarquía y las relaciones. Por otro lado, en las sociedades individualistas se esperaría que el liderazgo paternalista enfadara a muchos empleados que prefieren no ser considerados parte de un grupo laboral familiar basado en una jerarquía. Por ejemplo, quizás los trabajadores de las culturas individualistas basen más bien la confianza en las dimensiones del liderazgo que son de apoyo y consistencia.

La función del tiempo El tiempo es el último ingrediente en la receta para la confianza. Decidimos confiar en las personas después de observar su conducta durante un tiempo.¹⁰² Para ser eficaces, los líderes necesitan demostrar que son íntegros, benevolentes y hábiles en situaciones donde la confianza es importante —por ejemplo, cuando podrían comportarse de forma oportunista o defraudar a los empleados. En segundo lugar, la confianza también se gana con el dominio de una habilidad, simplemente al demostrar que se es competente. En tercer lugar, un estudio de 100 compañías de todo el mundo sugiere que los líderes pueden fomentar la confianza, al cambiar un estilo de comunicación basado en órdenes jerárquicas por un diálogo organizacional permanente. Por último, cuando los líderes entablan habitualmente conversaciones interpersonales íntimas, interactivas e incluyentes con sus empleados, y cuando de manera intencional utilizan un itinerario, los seguidores demuestran confianza y mayores niveles de involucramiento.¹⁰³

Recuperación de la confianza Los líderes que contravienen el contrato psicológico con los trabajadores, demostrando así que no son confiables, descubren que los empleados se sienten menos satisfechos y están menos comprometidos, muestran mayores intenciones de cambiar de trabajo, emiten menos comportamientos de ciudadanía organizacional y alcanzan un desempeño menor.¹⁰⁴ Los líderes que traicionan la confianza suelen ser evaluados de manera negativa por los seguidores, si desde antes existe un bajo nivel de intercambio líder-miembro.¹⁰⁵

Una vez que se traiciona, la confianza se puede recuperar, pero solamente en ciertas situaciones que dependen del tipo de transgresión.¹⁰⁶ Si la causa es la falta de habilidad, lo mejor es disculparse y reconocer que podría haberse hecho algo mejor. No obstante, cuando el problema es la falta de integridad, las disculpas son poco útiles. Sin importar cuál sea la transgresión, el simple hecho de no decir nada o de rehusarse a confirmar o a negar la culpabilidad no suele ser una estrategia eficaz para recuperar la confianza. La confianza se recupera cuando observamos un patrón consistente de comportamiento confiable en el transgresor. Sin embargo, si éste utiliza el engaño, la confianza nunca se recuperará por completo, ni siquiera después de las disculpas, las promesas o un patrón consistente de acciones confiables.¹⁰⁷

Tutoría

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

A menudo, los líderes asumen la responsabilidad de desarrollar a futuros líderes. Un **mentor** es un empleado de alto nivel que patrocina y apoya a un trabajador menos experimentado, es decir, a un protegido. Los mentores exitosos son buenos maestros; presentan sus ideas con claridad, escuchan bien y son empáticos con los problemas de los protegidos. Las relaciones de tutoría cumplen objetivos profesionales y psicológicos (vea la figura 12-7).¹⁰⁸

En las relaciones de tutoría formales, se identifica a los posibles candidatos mediante evaluaciones del potencial de liderazgo y, luego, se emparejan con líderes que realizan las funciones correspondientes en la organización. Las relaciones de tutoría informales se desarrollan cuando los líderes identifican a un empleado de menor nivel y con menos experiencia, quien parece tener potencial para un desarrollo futuro.¹⁰⁹ Con frecuencia se prueba al protegido con una tarea especialmente difícil; si logra un desempeño aceptable, el mentor establece la relación con él. Tanto en la tutoría formal como la informal, el objetivo consiste en enseñar al protegido cómo funciona realmente la organización, más allá de sus estructuras y procedimientos formales.

Figura 12-7

Funciones profesionales y psicológicas de la relación de tutoría

Funciones profesionales

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

Funciones psicosociales

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



¿Es recomendable que todos los trabajadores de una organización participen en una relación de tutoría? Por desgracia, no.¹¹⁰ Sin embargo, las investigaciones siguen indicando que los empleadores deberían establecer programas de tutoría, debido a que benefician tanto a los mentores como a los protegidos. Un estudio realizado en Corea encontró que los mentores adquirirían niveles más altos de liderazgo transformacional como resultado del proceso y, al mismo tiempo, aumentaba el bienestar y el compromiso organizacional, tanto de los mentores como de los protegidos.¹¹¹

Aunque las relaciones formales y las informales inician con buenas intenciones, las formales no son tan eficaces como las informales,¹¹² quizás debido a deficiencias en la planeación, el diseño y la comunicación. Los mentores deben considerar que la relación los beneficia tanto a ellos como al protegido, y este último debe aportar beneficios a la relación.¹¹³ Los programas formales de tutoría también tienen más probabilidades de ser exitosos si se ajustan al estilo, las necesidades y las habilidades laborales tanto del protegido como del mentor.¹¹⁴

Es probable que los mentores sean eficaces, no por las funciones que cumplen, sino debido a los recursos que pueden obtener; un mentor conectado a una red poderosa es capaz de establecer relaciones que ayuden al progreso del protegido. Los vínculos en las redes, ya sean creados a través de un mentor o no, son un elemento significativo para predecir el éxito profesional.¹¹⁵ Si un mentor no tiene buenos contactos o un desempeño muy sólido, el mejor consejo de tutoría del mundo no será lo suficientemente benéfico.

Se podría suponer que la tutoría es valiosa para resultados objetivos como la remuneración y el desempeño laboral, pero las investigaciones sugieren que los beneficios son principalmente psicológicos. Así, mientras que la tutoría puede afectar el éxito profesional, este factor no es tan importante como las habilidades y la personalidad. Quizá sea *agradable* contar con un mentor, pero parece que el hecho de tener un buen mentor o cualquier mentor no es fundamental para la carrera de un trabajador. El mentor ayuda a aumentar la confianza personal.

Desafíos para entender el liderazgo

12-7 Identificar los desafíos para nuestra comprensión del liderazgo.

“Durante el siglo XVI, la gente atribuía a la divinidad todos los acontecimientos que no comprendía. ¿Por qué se habían perdido las cosechas? Por Dios. ¿Por qué murió alguien? Por voluntad de Dios. Ahora, nuestra explicación para todo es el liderazgo”.¹¹⁶ Quizá ésta sea una observación astuta de un asesor administrativo, pero es evidente que gran parte el éxito o el fracaso de una compañía se debe a factores ajenos a la influencia del liderazgo. En ocasiones sólo se trata de estar en el lugar correcto o incorrecto en un momento determinado. En esta sección se presentan perspectivas que desafían las creencias aceptadas acerca del valor del liderazgo.

El liderazgo como atribución

Como recordará, en el capítulo 6 vimos que la teoría de la atribución estudia la forma como las personas tratan de encontrar relaciones de causa y efecto. La **teoría de la atribución del liderazgo** establece que el liderazgo es sólo una atribución que la gente hace a ciertos individuos.¹¹⁷ De esta manera, a los líderes se les atribuyen características como inteligencia, personalidad extrovertida, grandes dotes verbales, dinamismo, buena comprensión y laboriosidad.¹¹⁸ A nivel organizacional, tendemos a considerar a los líderes, de manera correcta o incorrecta, como individuos responsables de un desempeño en extremo negativo o positivo.¹¹⁹

La eficacia de los líderes depende en gran medida de la manera en la cual los seguidores los perciben. En primer lugar, un estudio de 128 corporaciones importantes de Estados Unidos reveló que, mientras que las percepciones del carisma de los directores generales no conducían a un mejor desempeño objetivo de la compañía, el desempeño de la empresa sí conducía a la percepción del carisma.¹²⁰ En segundo lugar, la forma como los empleados perciben las conductas de sus líderes predice de forma significativa si culparán a éstos del fracaso, sin importar la manera como el líder se evalúe a sí mismo.¹²¹ En tercer lugar, un estudio con más de 3,000 empleados de Europa Occiden-

teoría de la atribución del liderazgo

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



tal, Estados Unidos y Medio Oriente encontró que las personas que tienden a “romantizar” el liderazgo en general eran más proclives a creer que sus propios líderes tenían un estilo transformacional.¹²²

También se hacen suposiciones demográficas acerca de los líderes. Los participantes de un estudio asumieron que un líder que se describió sin información sobre su raza era caucásico, con una frecuencia mayor que la frecuencia base real de empleados caucásicos en las empresas. En escenarios donde se describen situaciones de liderazgo idénticas, pero con manipulación de la raza del líder, los líderes caucásicos se consideran más eficaces que los de otros grupos raciales.¹²³ Un estudio a gran escala (un metanálisis) encontró que muchos individuos tienen el estereotipo de que los hombres poseen más características de liderazgo que las mujeres aunque, como cabría esperarse, esta tendencia ha disminuido con el paso del tiempo.¹²⁴ Otros datos sugieren que la percepción del éxito de las mujeres como líderes transformacionales podría basarse en las situaciones. Los equipos prefieren a líderes masculinos cuando compiten de forma agresiva contra otros equipos; sin embargo, prefieren a líderes femeninas cuando compiten dentro del equipo y es necesario mejorar las relaciones positivas dentro del grupo.¹²⁵

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

Sustitutos y neutralizadores del liderazgo

Una teoría del liderazgo sugiere que, en muchas situaciones, son irrelevantes las acciones de los líderes.¹²⁶ La experiencia y la capacitación son algunos de los **sustitutos** que suelen remplazar la necesidad del apoyo o las habilidades de un líder para crear una estructura. Organizaciones como el productor de videojuegos Valve Corporation, el fabricante de Gore-Tex, W. L. Gore, y la empresa de software de colaboración, GitHub, han experimentado eliminando líderes y gerentes. En un ambiente laboral “sin jefes”, la empresa se dirige mediante la responsabilidad de los colegas, los cuales determinan la composición del equipo y, en ocasiones, incluso el salario.¹²⁷ Las características de las organizaciones, como el establecimiento de metas formales y explícitas, reglas y procedimientos rígidos, y grupos de trabajo cohesivos, también pueden remplazar un liderazgo formal; mientras que la indiferencia ante las recompensas de la organización neutralizaría sus efectos. Los **neutralizadores** impiden que el comportamiento del líder haga alguna diferencia en los resultados del seguidor (vea la figura 12-8).

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

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

Figura 12-8 Sustitutos y neutralizadores del liderazgo

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

Fuente: K. B. Lowe y W. L. Gardner, “Ten Years of the Leadership Quarterly: Contributions and Challenges for the Future”, *Leadership Quarterly* 11, núm. 4 (2000): 459-514.

En ocasiones la diferencia entre los sustitutos y los neutralizadores es poco clara. Si estoy trabajando en una tarea que es intrínsecamente agradable, la teoría predice que el liderazgo será menos importante porque la tarea en sí ofrece motivación suficiente. ¿Pero eso significa que las tareas intrínsecamente agradables neutralizan los efectos del liderazgo o que lo sustituyen? ¿O ambas situaciones? Otro problema es que, en tanto que los sustitutos del liderazgo (como las características del empleado, la naturaleza de la tarea, etcétera) son importantes para el desempeño, eso no necesariamente implica que el liderazgo no lo sea.¹²⁸ Sería muy simplista pensar que los empleados buscan alcanzar las metas únicamente por las acciones de su líder. Se han mencionado diversas variables (como actitudes, personalidad, habilidades y normas grupales) que afectan el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. El liderazgo es únicamente otra variable independiente del modelo general del CO.

Liderazgo en línea

¿Cómo se dirige al personal que se encuentra físicamente separado del líder y con quien sólo se comunica vía electrónica? Esta pregunta requiere la atención de los investigadores del CO.¹²⁹ En la actualidad, los gerentes y los empleados están cada vez más vinculados por redes que por su cercanía geográfica.

Proponemos que los líderes en línea deben planear cuidadosamente las acciones que desean iniciar con sus mensajes digitales. Estos líderes enfrentan desafíos únicos, y parece que el más importante de ellos es desarrollar y mantener la confianza. La **confianza basada en la identificación**, que se fundamenta en la comprensión mutua de las intenciones y el reconocimiento de los deseos del otro, es especialmente difícil de lograr sin una interacción cara a cara.¹³⁰ Y las negociaciones en línea también pueden verse afectadas porque las partes expresan bajos niveles de confianza.¹³¹

Concluimos que las habilidades de un buen liderazgo pronto incluirán la capacidad para comunicar apoyo, confianza e inspiración mediante palabras escritas en computadora, así como la interpretación precisa de las emociones en los mensajes de los demás. En la comunicación electrónica, es muy probable que las habilidades de escritura se conviertan en una extensión de las habilidades interpersonales, en formas que aún no se han definido.

Selección de líderes

Todo el proceso que atraviesan las organizaciones para cubrir los puestos gerenciales es un ejercicio para tratar de identificar a líderes eficaces. La búsqueda comienza por revisar los conocimientos, las aptitudes y las habilidades que se necesitan para hacer el trabajo de manera eficaz. Las pruebas de personalidad detectan algunos rasgos asociados con el liderazgo: extroversión, escrupulosidad y apertura a la experiencia. Los individuos que se autovigilan (vea el capítulo 5) son mejores para comprender las situaciones y adaptar su comportamiento en consecuencia. Los candidatos con una elevada inteligencia emocional suelen tener una ventaja, especialmente en situaciones que requieren de un liderazgo transformacional.¹³² La experiencia general no es muy útil para predecir la eficacia del líder, aunque es importante la experiencia en situaciones específicas.

Como nada dura para siempre, el evento más importante que una organización debe planear es el cambio de liderazgo. JCPenney contrató un director general sin experiencia en tiendas departamentales, que rápidamente cambió su estrategia general. La decisión resultó tan desastrosa, que las acciones de la compañía cayeron 69 por ciento durante el periodo de casi un año que el ejecutivo permaneció en el cargo (después JCPenney volvió a contratar al director general que había despedido, el cual permaneció en la compañía hasta que ésta se recuperó). Al parecer, después de la crisis JCPenney aprendió la lección y contrató a Marvin Ellison, ejecutivo que provenía de Home Depot y que también contaba con 15 años de experiencia laboral en Target. El comunicado de prensa de la compañía describió de forma repetida a Ellison como “un ejecutivo de las ventas al detalle muy exitoso [con] amplios conocimientos en la operación de tiendas”.¹³³

En general, pareciera que las organizaciones no dedican tiempo a la sucesión del liderazgo, y se muestran sorprendidas cuando sus elecciones resultan inadecuadas. HP tiene su cuarto director general en menos de 10 años, incluyendo a uno que duró unos cuantos

confianza basada en la identificación

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

La experiencia en situaciones específicas tuvo un papel fundamental en la elección de Satya Nadella (en el centro) como nuevo director general de Microsoft. Para fortalecer su posición en el creciente dominio de la nube, Microsoft eligió a Nadella, quien previamente fue director de Cloud and Enterprise Group de Microsoft, y desempeñó un papel muy importante al transformar la orientación de la cultura tecnológica de Microsoft, del servicio al cliente a la infraestructura y los servicios en la nube.

Fuente: PRNewsFoto/Microsoft Corp/AP Images



meses, provocando que los observadores se preguntaran si sus consejos de administración realmente se habían preparado para la sucesión del liderazgo. Su decisión de elegir a Meg Whitman, la actual directora general, se basó en el papel que tuvo como directora general de eBay, época durante la cual fue elogiada como líder de muy alto desempeño. Además, también participó en la política al lanzarse como candidata a gobernadora de California. Es difícil saber si Whitman será capaz de cambiar el destino de HP o si decidirá postularse nuevamente para un puesto político, pero no hace mucho tiempo fue nombrada la “directora general con el menor rendimiento” por su liderazgo en HP.¹³⁴

Capacitación de los líderes

Las organizaciones gastan miles de millones de dólares en capacitación y desarrollo de su liderazgo.¹³⁵ Estos esfuerzos adoptan muchas formas: desde programas de liderazgo ejecutivo de \$50,000 ofrecidos por universidades como Harvard, hasta las experiencias de navegación del programa Outward Bound. Goldman Sachs es célebre por desarrollar a sus líderes, y la revista *BusinessWeek* la llamó la “fábrica de liderazgo”.¹³⁶ Las escuelas de administración también están haciendo énfasis nuevamente en el desarrollo del liderazgo.

¿De qué manera los gerentes pueden sacar el mayor provecho de sus recursos para la capacitación del liderazgo? En primer lugar, es probable que la capacitación para el liderazgo de cualquier tipo sea más exitosa con individuos que tienden a vigilarse a sí mismos, ya que tienen la flexibilidad para cambiar su comportamiento. En segundo lugar, las organizaciones son capaces de enseñar habilidades de implementación. En tercer lugar, también es posible enseñar habilidades como inspirar confianza y la función de mentor. A los líderes se les enseñarían habilidades para el análisis de situaciones; pueden aprender a evaluar las situaciones y modificarlas, de modo que se ajusten mejor a su estilo, y a evaluar cuáles comportamientos de liderazgo son más eficaces en ciertas situaciones. Organizaciones como BHP Billiton, Best Buy, Nokia y Adobe han contratado a entrenadores para que ayuden a sus altos ejecutivos a mejorar sus habilidades interpersonales, así como a actuar en forma menos autocrática.¹³⁷

En cuarto lugar, la capacitación conductual, a través de ejercicios de modelamiento, sirve para incrementar la capacidad del individuo para mostrar cualidades de liderazgo carismático. Las investigaciones también indican que, como parte de su desarrollo, los líderes deberían revisar de forma habitual su liderazgo después de los eventos organizacionales más importantes. Estas revisiones son especialmente eficaces en los líderes muy meticulosos y abiertos a la experiencia, y con una gran estabilidad emocional (con bajos niveles de neuroticismo).¹³⁸ Por último, es posible enseñar a los líderes las habilidades de liderazgo transformacional que dan mejores resultados financieros.

Resumen

El liderazgo juega un papel fundamental en la comprensión de la conducta de los grupos, ya que es el líder quien por lo general dirige a los miembros hacia el logro de las metas. Por lo tanto, conocer las características de un buen líder debería servir para mejorar el desempeño grupal. El enfoque de los cinco grandes factores de la personalidad ha revelado la existencia de relaciones firmes y consistentes entre la personalidad y el liderazgo. La principal contribución del enfoque conductual fue reducir el liderazgo a los estilos orientados a la tarea (estructura de iniciación) y orientación a la persona (consideración). Al tomar en cuenta la situación donde actúa el líder, las teorías de contingencia prometían mejorar el enfoque conductual. Las teorías contemporáneas han hecho importantes contribuciones a nuestra comprensión de la eficacia del liderazgo, y los estudios sobre el liderazgo positivo y con ética son muy prometedores.

Implicaciones para los gerentes

- Para lograr un liderazgo lo más eficaz posible, asegúrese de que sus decisiones sobre la estructura de iniciación y las dimensiones de consideración sean las adecuadas para su dinámica y cultura laborales.
- Contrate a candidatos que exhiban cualidades de liderazgo transformacional, y que hayan logrado una visión de largo plazo exitosa en su trabajo con otras personas. Las pruebas de personalidad son útiles para detectar candidatos con altos niveles de extroversión, meticulosidad y apertura, características que indican una preparación para el liderazgo.
- Contrate candidatos que considere que pueden ocupar roles gerenciales de forma ética y confiable, y capacite a sus gerentes actuales en el conocimiento de las normas éticas de su organización, con la finalidad de incrementar la eficacia del liderazgo.
- Trate de desarrollar relaciones de confianza con sus seguidores, ya que a medida que las organizaciones se vuelven menos estables y predecibles, los fuertes vínculos de confianza están reemplazando las reglas burocráticas definiendo las expectativas y las relaciones.
- Considere la posibilidad de invertir en capacitación para el liderazgo, como cursos formales, talleres y tutorías.

Los directores generales empiezan temprano

PUNTO

Si uno pone atención a aspectos específicos, se da cuenta de que los directores generales obtienen sus primeros roles de liderazgo en etapas tempranas de su vida. Todos son similares en cuanto a sus antecedentes, estrategias de afrontamiento y dificultades que enfrentaron en la infancia. De hecho, es común ver a un director general en ciernes dirigiendo el puesto de limonada de su vecindario.

¿Cuál es el perfil de los directores generales en desarrollo? Todo inicia con sus padres, quienes en su mayoría han tenido éxito gracias a su esfuerzo propio. Por ejemplo, el padre de Linda Zecher, directora general de la casa editorial Houghton Mifflin Harcourt, fundó diversos negocios. Brent Frei, director de la compañía de software Smartsheet.com, creció en una granja de 800 acres, que su padre poseía y dirigía. La madre Michelle Munson, directora general de Aspera, era profesora y su padre era líder de quinta generación de su granja.

En segundo lugar, a los futuros directores se les asignan responsabilidades durante su crianza. Susan Story, directora general de la empresa de servicios públicos American Water, aprendió en su infancia que “no importa lo mal que vayan las cosas, se requiere de trabajo duro y responsabilidad personal, ya que nadie te debe nada”. Frei señaló lo siguiente: “Tuve la oportunidad de hacer cosas importantes desde temprana edad. Cuando tenía seis años, mi padre [...] me subió a la camioneta, metió primera y me dejó conducir hasta la casa, con mi hermana de cinco años de edad en el asiento del pasajero”. Varios directores generales crecieron trabajando en granjas familiares o cuidando a sus hermanos.

En tercer lugar, los directores en desarrollo son líderes exitosos en su juventud. Ruth Rathblott, directora de Harlem Educational Activities Fund, fue presidenta de su clase en secundaria y, después, fue presidenta de su escuela de bachillerato; Brad Jefferson, director general de Animoto, un servicio para presentaciones con diapositivas, fue el mariscal de campo de su escuela preparatoria, capitán del equipo de fútbol americano y presidente en su clase del último año; y Hannah Paramore, fundadora de la agencia digital Paramore, “siempre estaba al mando, siempre era capitana aquí y allá”.

Claramente, los directores generales empiezan temprano.

CONTRAPUNTO

Los directores generales que inician a temprana edad tienen buenas historias que contar cuando se vuelven exitosos, pero eso no necesariamente significa que constituyan la mayoría. Veamos otros aspectos de los primeros años de vida de los directores generales.

En primer lugar, sabemos que gran parte de nuestra personalidad puede atribuirse a cuestiones genéticas, pero no es correcto suponer que podemos a) hacer un mapa genético de un rasgo de personalidad de los ancestros de un director general, o b) predecir a donde llevarán los rasgos de personalidad a un individuo joven. De la misma manera, no es posible decir que si los padres tienen éxito al ser productivos, sus hijos también lo tendrán. Los padres de Story trabajaron en una fábrica de tejidos de algodón y en una planta de tratamiento de aguas residuales y “no tenían mucho dinero”. La granja familiar de Frei prácticamente “estaba abajo del punto de equilibrio financiero”. Mitch Rothschild, director general del sitio web Vitals, comentó que “los padres influyen en sus hijos, ya sea porque quieren ser como ellos o porque no quieren serlo”.

En segundo lugar, ¿qué niño crece sin responsabilidades? Ninguno, incluso si lo único que tiene que hacer es asistir a la escuela. Existen muchos directores generales que crecieron con una gran cantidad de responsabilidades, y otros que no. Los padres de Munson “hacían énfasis en dos cosas. Una era la educación y la otra era participar en la organización 4-H”. Zecher “tuvo un camino escrito. De niña perteneció a un grupo de niñas exploradoras, y en la escuela de bachillerato participó en muchos clubes y en diferentes actividades deportivas”.

En tercer lugar, sería un error concluir que los directores generales empiezan siendo líderes jóvenes. Quienes no lo fueron, no hablan mucho al respecto. Ron Kaplan, director general del fabricante Trex, participaba en competencias de tiro deportivo. Zecher nunca tuvo un plan o un rol de liderazgo sino hasta que se graduó de la universidad.

Las historias de los directores generales que inician su carrera a temprana edad son material para buenos artículos periodísticos, pero por definición no empiezan temprano. Sin embargo, se puede afirmar que las experiencias y los aspectos genéticos ayudan en la formación de los jóvenes, y que la relación entre los factores mencionados y el éxito de los directores generales resulta compleja.

Fuentes: A. Bryant, “A Good Excuse Doesn’t Fix a Problem”, *The New York Times*, 28 de diciembre de 2014, 2; A. Bryant, “Always Respect the Opportunity”, *The New York Times*, 19 de octubre de 2014, 2; A. Bryant, “Don’t Let Your Strengths Run Amok”, *The New York Times*, 18 de mayo de 2014, 2; A. Bryant, “Knowing Your Company’s Heartbeat”, *The New York Times*, 30 de mayo de 2014, B2; A. Bryant, “The Danger of ‘One Size Fits All’”, *The New York Times*, 29 de marzo de 2015, 2; A. Bryant, “The Job Description Is Just the Start”, *The New York Times*, 14 de septiembre de 2014, 2; A. Bryant, “Making Judgments, Instead of Decisions”, *The New York Times*, 4 de mayo de 2014, 2; A. Bryant, “Pushing Beyond Comfort Zones”, *The New York Times*, 25 de enero de 2015, 2; A. Bryant, “Tell Me What’s Behind Your Title”, *The New York Times*, 11 de abril de 2014, B2; y C. Crossland, J. Zyung, N. J. Hiller y D. C. Hambrick, “CEO Career Variety: Effects on Firm-Level Strategic and Social Novelty”, *Academy of Management Journal* 57, núm. 3 (2014): 652-74.

REPASO DEL CAPÍTULO

PREGUNTAS DE REPASO

12-1 ¿Cuáles son las conclusiones de las teorías de los rasgos del liderazgo?

12-2 ¿Cuáles son los conceptos fundamentales y las principales limitaciones de las teorías conductuales del liderazgo?

12-3 ¿Cuáles son las teorías de contingencia sobre el liderazgo?

12-4 ¿Qué relación existe entre las teorías contemporáneas del liderazgo y las primeras teorías básicas?

12-5 ¿Qué pueden hacer los líderes para crear organizaciones con ética?

12-6 ¿De qué manera los líderes tendrán una influencia positiva en sus organizaciones a través de la confianza y las tutorías?

12-7 ¿Cuáles son los desafíos para la comprensión del liderazgo?

EJERCICIO ¿Qué es el liderazgo?

Divida la clase en seis equipos. GRUPO A: líderes de gobierno (presidente, senador, gobernador, diputado, asambleísta); GRUPO B: líderes de negocios (director general, presidente, líder empresarial); GRUPO C: líderes académicos (presidente de la clase, líder informal); GRUPO D: líderes deportivos (capitán de equipo, líder informal del equipo, entrenador); GRUPOS E y F: gerentes eficaces (gerente que demuestra competencia/eficacia en su puesto).

12-8. Cada equipo debe identificar las características que definen al papel asignado; no debe hacerlo únicamente con

lluvia de ideas, sino que todo el equipo llegará a un acuerdo respecto de los descriptores que constituyen características definitorias.

12-9. Con toda la clase reunida nuevamente, dibuje seis columnas para cada grupo y una lista con las características de cada equipo. ¿Qué similitudes se observan entre las listas? A partir de los resultados de este ejercicio, ¿parece que lo que se necesita para ser un buen líder difiere dependiendo de la clasificación? ¿Parece que las características de los líderes difieren mucho de las que requiere un buen gerente?

DILEMA ÉTICO Éxito humeante

“Desde los 13 años he usado drogas”, comentó Justin Hartfield, al admitir que su currículum incluye la labor de distribuidor de marihuana en la escuela preparatoria y miembro de un grupo de *hackers*. Ahora con 30 años de edad, Hartfield es un empresario e inversionista exitoso. ¿Y qué importa si trabaja en las mismas áreas de sus pasiones juveniles: la marihuana y los sitios web? Hartfield afirma que “a largo plazo, el cultivo de marihuana no será reutilizable; un gramo costará un dólar. Por lo tanto, es necesario que [...] alguien haga algo para que su cultivo produzca ganancias. Soy el más adecuado para lograrlo”. Hartfield se ve a sí mismo como el principal líder de una industria recientemente legalizada.

Es evidente que no le preocupan las cuestiones éticas del consumo o la distribución de la marihuana, y creó Weedmaps.com,

el directorio más grande de California para los usuarios de marihuana con fines medicinales, que les permite encontrar médicos y dispensarios de bajo costo por una suscripción mensual con un valor aproximado de \$295. Sus otros negocios invierten en operaciones iniciales con marihuana a través de Ghost Group. “Estoy haciendo todo lo que puedo legalmente en esta industria para evitar que me lleven a la cárcel”, reconoció.

Hasta ahora, el gobierno mantiene a Hartfield bajo vigilancia. En Estados Unidos, a nivel federal la marihuana es un narcótico tipo 1 (dentro de la misma clase que la cocaína y la heroína), por lo que se ha concentrado en los 20 estados (y el distrito de Columbia) que permiten el uso con fines médicos de la marihuana y, desde luego, en Colorado y Washington, donde está legalizado el uso recreativo de esa droga. Hartfield espera que pronto se

permita el uso recreativo de la marihuana en todas partes. “Me interesa que la menor cantidad posible de personas sufran debido a la prohibición”, comentó, “y en segundo lugar, la mayor cantidad de dinero que pueda ganar”.

Preguntas

12-10. Hartfield es líder de su industria, y espera vender la mayor cantidad de marihuana posible. Mientras tanto, un estudio publicado por la National Academy of Sciences indicó que los adolescentes de Nueva Zelanda que utiliza-

ban intensamente la marihuana perdieron hasta 8 puntos de CI. ¿Cree usted que, como líder, Hartfield es responsable de la salud de sus clientes?

12-11. ¿Qué similitudes cree usted que existen entre las responsabilidades éticas de los líderes de esta industria, en comparación con los líderes de, por ejemplo, las industrias del tabaco y el alcohol?

12-12. ¿Adoptaría usted un papel de liderazgo en una organización si hubiera un problema ético con sus productos o servicios? ¿Por qué?

Fuentes: sitio web de Justin Ross Hartfield, www.justinhartfield.me; B. Weiss, “Thank You for Smoking—Marijuana”, *The Wall Street Journal*, 15-16 de marzo de 2014, A11; y K. Wagner, “Weedmaps CEO Justin Hartfield May Soon Be America’s Weed Guy”, *Mashable*, 16 de mayo de 2014, www.mashable.com/2014/05/16/weedmaps-ceo-justin-hartfield/.

CASO 1 El liderazgo forjado en la batalla

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

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

mas, a negociar con individuos de diferentes culturas y a operar bajo presiones extremas.

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

Preguntas

12-13. ¿Cree que los líderes militares posean las mismas cualidades que los líderes organizacionales? ¿Por qué?

12-14. ¿Qué lecciones de liderazgo militar que no se mencionaron en el caso *no* serían aplicables al sector privado? ¿Qué aspectos tendrían que volver a aprender los líderes militares para trabajar en los negocios?

12-15. ¿Hay algunos tipos específicos de trabajos o situaciones que podrían beneficiarse más de la presencia de líderes “probados en la batalla”? Mencione algunos ejemplos.

Fuentes: B. O’Keefe, J. Birger y D. Burke, “Battle Tested”, *Fortune*, 22 de marzo de 2010, 108-18; B. Whitmore, “Hiring Military Veterans Is Good Business”, *Huntington WV Herald-Dispatch*, 6 de noviembre de 2010, www.herald-dispatch.com; B. Wansink, C. R. Payne y K. van Ittersum, “Profiling the Heroic Leader: Empirical Lessons from Combat-Decorated Veterans of World War II”, *Leadership Quarterly* 19, núm. 5 (2008): 547-55; y T. E. Ricks, “What Ever Happened to Accountability?” *Harvard Business Review*, octubre de 2012, 93-100.

CASO 2 Liderazgo por algoritmo

¿Existe una sola manera correcta de dirigir? Las investigaciones sugieren que no, los métodos estudiados en este capítulo sugieren que no, y el sentido común sugiere que un método “único” sería desastroso porque las organizaciones tienen distintos propósitos y desarrollan culturas únicas. Los programas para el desarrollo del liderazgo generalmente enseñan el mejor modelo, pero los expertos sugieren que los individuos que reciben una capacitación en técnicas de liderazgo, que van en contra de su propia naturaleza, se arriesgan a perder la autenticidad que es crucial para un liderazgo eficaz. Así, una ruta prometedora para el liderazgo podría residir en los algoritmos.

Si alguna vez ha respondido una evaluación basada en las fortalezas, como las pruebas Harrison Assessment o Clifton Strengths-Finder de Gallup, sabrá que las encuestas diseñadas para descubrir la personalidad, las habilidades y las preferencias producen un perfil personal. Estas herramientas son útiles, pero los algoritmos pueden llevar el desarrollo del liderazgo al siguiente nivel de personalización y aplicación. Por ejemplo, pueden tomar los resultados de cada encuesta que usted responda, y utilizarlos para crear un programa de liderazgo que se ajuste a sus necesidades y habilidades.

Como fundador de la organización de entrenamiento administrativo TMBC, y autor de la obra *StandOut*, Marcus Buckingham es experto en la creación de programas de liderazgo, y recomienda seguir los siguientes pasos:

- Paso 1. Encuentre o diseñe herramientas de evaluación.** Éstas podrían incluir un componente de personalidad, como un inventario de los cinco grandes rasgos, así como otras pruebas que las compañías puedan adquirir o crear según las características de liderazgo que desean encontrar.
- Paso 2. Identifique a los grandes líderes en la organización y pídale que respondan las pruebas.** Esto no es para determinar lo que tienen en común todos los líderes, sino para agruparlos en categorías de acuerdo con la similitud de sus perfiles.

Paso 3. Entreviste a los líderes dentro de cada categoría del perfil para conocer las técnicas útiles que utilizan.

A menudo las técnicas estarán correlacionadas de forma única, espontánea y reveladora con las fortalezas de sus perfiles de evaluación. Reúna las técnicas en cada categoría del perfil.

Paso 4. Los resultados de las categorías del perfil de los mejores líderes y sus técnicas podrán utilizarse para crear un algoritmo o un método hecho a la medida para desarrollar líderes. Aplique las pruebas a los líderes en desarrollo y determine sus categorías del perfil. Ahora podrá compartir las técnicas de los líderes exitosos con los líderes en desarrollo más similares a ellos, ya que comparten la misma categoría del perfil.

Estos pasos ofrecen un medio para que los líderes exitosos compartan con los líderes en desarrollo las técnicas que consideraran auténticas para su crecimiento y para estimular la creatividad. Las técnicas podrían enseñarse en un proceso continuo en forma de sugerencias breves, personalizadas, interactivas y aplicables, produciendo así los resultados que ningún curso de desarrollo del liderazgo con dos semanas de duración podría lograr.

Preguntas

- 12-16.** Si alguna vez ha participado en programas de desarrollo de liderazgo, ¿qué tan eficaces considera que fueron para a) enseñarle técnicas y b) brindarle estrategias prácticas que pudiera utilizar? ¿En qué podrían mejorar?
- 12-17.** ¿Cuáles son algunos posibles efectos negativos del uso del método de Buckingham para el desarrollo del liderazgo?
- 12-18.** ¿Sugeriría a su organización que aplique los pasos de Buckingham? ¿Por qué?

Fuentes: M. Buckingham, “Leadership Development in the Age of the Algorithm”, *Harvard Business Review*, junio de 2012, 86-94; M. D. Watkins, “How Managers Become Leaders”, *Harvard Business Review*, junio de 2012, 64-72; y J. M. Podolny, “A Conversation with James G. March on Learning about Leadership”, *Academy of Management Learning & Education* 10 (2011): 502-06.

NOTAS

- ¹ Veal 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): 765-80.
- ² D. R. Ames y F. J. Flynn, "What Breaks a Leader: The Curvilinear Relation between Assertiveness and Leadership", *Journal of Personality and Social Psychology* 92, núm. 2 (2007): 307-24.
- ³ A. E. Colbert, M. R. Barrick y B. H. Bradley, "Personality and Leadership Composition in Top Management Teams: Implications for Organizational Effectiveness", *Personnel Psychology* 67 (2014): 351-87.
- ⁴ K.-Y. Ng, S. Ang y K. Chan, "Personality and Leader Effectiveness: A Moderated Mediation Model of Leadership Self-Efficacy, Job Demands, and Job Autonomy", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008): 733-43.
- ⁵ R. B. Kaiser, J. M. LeBreton y J. Hogan, "The Dark Side of Personality and Extreme Leader Behavior", *Applied Psychology: An International Review* 64, núm. 1 (2015): 55-92.
- ⁶ B. H. Gaddis y J. L. Foster, "Meta-Analysis of Dark Side Personality Characteristics and Critical Work Behaviors among Leaders across the Globe: Findings and Implications for Leadership Development and Executive Coaching", *Applied Psychology: An International Review* 64, núm. 1 (2015): 25-54.
- ⁷ R. H. Humphrey, J. M. Pollack y T. H. Hawver, "Leading with Emotional Labor", *Journal of Managerial Psychology* 23 (2008): 151-68.
- ⁸ 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, 45-59.
- ⁹ S. Côté, P. N. Lopez, P. Salovey y C. T. H. Miners, "Emotional Intelligence and Leadership Emergence in Small Groups", *Leadership Quarterly* 21 (2010): 496-508.
- ¹⁰ N. Ensari, R. E. Riggio, J. Christian y G. Carslaw, "Who Emerges as a Leader? Meta-Analyses of Individual Differences as Predictors of Leadership Emergence", *Personality and Individual Differences*, septiembre de 2011, 532-36.
- ¹¹ Esta investigación se actualizó en T. A. Judge, R. F. Piccolo y R. Ilies, "The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2004, 36-51.
- ¹² D. Akst, "The Rewards of Recognizing a Job Well Done", *The Wall Street Journal*, 31 de enero de 2007, D9.
- ¹³ M. Javidan, P. W. Dorfman, M. S. de Luque y R. J. House, "In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE", *Academy of Management Perspectives*, febrero de 2006, 67-90.
- ¹⁴ Para análisis más actuales acerca del modelo, vea S. Altmace, K. Tuerk y O.-S. Toomet, "Thomas-Kilmann's Conflict Management Modes and Their Relationship to Fiedler's Leadership Styles (Basing on Estonian Organizations)", *Baltic Journal of Management* 8, núm. 1 (2013): 45-65.
- ¹⁵ Veal, por ejemplo, G. Thompson y R. P. Vecchio, "Situational Leadership Theory: A Test of Three Versions", *Leadership Quarterly* 20, núm. 5 (2009): 837-48; y R. P. Vecchio, C. R. Bullis y D. M. Brazil, "The Utility of Situational Leadership Theory—A Replication in a Military Setting", *Small Group Research* 37, núm. 5 (2006): 407-24.
- ¹⁶ R. Fehr, K. C. Yam y C. Dang, "Moralized Leadership: The Construction and Consequences of Ethical Leader Perceptions", *Academy of Management Review* 40, núm. 2 (2015): 182-209; y M. Hernandez, C. P. Long y S. B. Sitkin, "Cultivating Follower Trust: Are All Leader Behaviors Equally Influential?" *Organization Studies* 35, núm. 12 (2014): 1867-92.
- ¹⁷ S. J. Perry, L. A. Witt, L. M. Penney y L. Atwater, "The Downside of Goal-Focused Leadership: The Role of Personality in Subordinate Exhaustion", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010): 1145-53.
- ¹⁸ S. H. Malik, H. Sikandar, H. Hassan y S. Aziz, "Path Goal Theory: A Study of Job Satisfaction in Telecom Service", en C. Dan (ed.), *Management and Service Science* 8 (2001): 127-34; y R. R. Vecchio, J. E. Justin y C. L. Pearce, "The Utility of Transactional and Transformational Leadership for Predicting Performance and Satisfaction within a Path-Goal Theory Framework", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81 (2008): 71-82.
- ¹⁹ V. H. Vroom y A. G. Jago, "The Role of the Situation in Leadership", *American Psychologist*, enero de 2007, 17-24.
- ²⁰ W. Bennis, "The Challenges of Leadership in the Modern World", *American Psychologist*, enero de 2007, 2-5.
- ²¹ X. Zhou y C. A. Schriesheim, "Supervisor-Subordinate Convergence in Descriptions of Leader-Member Exchange (LMX) Quality: Review and Testable Propositions", *Leadership Quarterly* 20, núm. 6 (2009): 920-32.
- ²² B. Erdogan y T. N. Bauer, "Differentiated Leader-Member Exchanges: The Buffering Role of Justice Climate", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010): 1104-20; S. J. Wayne, L. M. Shore, W. H. Bommer y L. E. Tetrick, "The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 3 (junio de 2002): 590-98; y S. Masterson, K. Lewis y B. M. Goldman, "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal* 43, núm. 4 (agosto de 2000): 738-48.
- ²³ 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), 129-47.
- ²⁴ R. Vecchio y D. M. Brazil, "Leadership and Sex-Similarity: A Comparison in a Military Setting", *Personnel Psychology* 60 (2007): 303-35.
- ²⁵ Veal, por ejemplo, R. Ilies, J. D. Nahrang y F. P. Morgeson, "Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007): 269-77; y Z. Chen, W. Lam y J. A. Zhong, "Leader-Member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual-Level Negative Feedback-Seeking Behavior and Team-Level Empowerment Culture", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007): 202-12.
- ²⁶ R. Eisenberger, G. Karagonlar, F. Stinglhamer, P. Neves, T. E. Becker, M. G. Gonzalez-Morales y M. Steiger-Mueller, "Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010): 1085-103.
- ²⁷ J. Bagger y A. Li, "How Does Supervisory Family Support Influence Employees' Attitudes and Behaviors? A Social Exchange Perspective", *Journal of Management* 40, núm. 4 (2014): 1123-50.
- ²⁸ B. Erdogan y T. N. Bauer, "Differentiated Leader-Member Exchanges: The Buffering Role of Justice Climate", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010): 1104-20.
- ²⁹ D. Liu, M. Hernandez y L. Wang, "The Role of Leadership and Trust in Creating Structural Patterns of Team Procedural Justice: A Social Network Investigation", *Personnel Psychology* 67 (2014): 801-45.
- ³⁰ A. N. Li y H. Liao, "How Do Leader-Member Exchange Quality and Differentiation Affect Performance in Teams? An Integrated Multilevel Dual Process Model", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 5 (2014): 847-66.
- ³¹ J. Hu y R. C. Liden, "Relative Leader-Member Exchange within Team Contexts: How and When Social Comparison Impacts Individual Effectiveness", *Personnel Psychology* 66 (2013): 127-72.
- ³² M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, A. M. Henderson y T. Parsons (traduc.), (Eastford, CT: Martino Fine Books, 2012).
- ³³ V. Seyranian y M. C. Bligh, "Presidential Charismatic Leadership: Exploring the Rhetoric

of Social Change", *Leadership Quarterly* 19, núm. 1 (2008): 54-76.

³⁴ Ibid.

³⁵ A. Xenikou, "The Cognitive and Affective Components of Organisational Identification: The Role of Perceived Support Values and Charismatic Leadership", *Applied Psychology: An International Review* 63, núm. 4 (2014): 567-88.

³⁶ P. A. Vlachos, N. G. Panagopoulos y A. A. Rapp, "Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership", *Journal of Business Ethics* 118, núm. 3 (2013): 577-88.

³⁷ D. N. Den Hartog y P. L. Koopman, "Leadership in Organizations", en N. Anderson y D. S. Ones (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002), 166-87.

³⁸ P. Balkundi, M. Kilduff y D. A. Harrison, "Centrality and Charisma: Comparing How Leader Networks and Attributions Affect Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 96 (2012): 1209-22.

³⁹ A. Erez, V. F. Misangyi, D. E. Johnson, M. A. LePine y K. C. Halverson, "Stirring the Hearts of Followers: Charismatic Leadership as the Transfer of Affect", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 3 (2008): 602-15. Para estudios sobre el papel de la visión en el liderazgo, vea S. J. Zaccaro, "Visionary and Inspirational Models of Executive Leadership: Empirical Review and Evaluation", en S. J. Zaccaro (ed.), *The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success* (Washington, DC: American Psychological Association, 2001), 259-78; y M. Hauser y R. J. House, "Lead Through Vision and Values", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), 257-73.

⁴⁰ D. N. Den Hartog, A. H. B. De Hoogh y A. E. Keegan, "The Interactive Effects of Belongingness and Charisma on Helping and Compliance", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007): 1131-39.

⁴¹ J. C. Pastor, M. Mayo y B. Shamir, "Adding Fuel to Fire: The Impact of Followers' Arousal on Ratings of Charisma", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 6 (2007): 1584-96.

⁴² A. H. B. De Hoogh y D. N. Den Hartog, "Neuroticism and Locus of Control as Moderators of the Relationships of Charismatic and Autocratic Leadership with Burnout", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 4 (2009): 1058-67.

⁴³ F. Cohen, S. Solomon, M. Maxfield, T. Pyszczynski y J. Greenberg, "Fatal Attraction: The Effects of Mortality Salience on Evaluations of Charismatic, Task-Oriented, and Relationship-Oriented Leaders", *Psychological Sciences*, diciembre de 2004, 846-51; y M. G. Ehrhart y K. J. Klein, "Predicting Followers' Preferences

for Charismatic Leadership: The Influence of Follower Values and Personality", *Leadership Quarterly*, verano de 2001, 153-79.

⁴⁴ Veá, por ejemplo, R. Khurana, *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002); y J. A. Raelin, "The Myth of Charismatic Leaders", *Training & Development*, marzo de 2003, 47-54.

⁴⁵ B. M. Galvin, D. A. Waldman y P. Balthazard, "Visionary Communication Qualities as Mediators of the Relationship between Narcissism and Attributions of Leader Charisma", *Personnel Psychology* 63, núm. 3 (2010): 509-37.

⁴⁶ Veá, por ejemplo, D. Deichmann y D. Stam, "Leveraging Transformational and Transactional Leadership to Cultivate the Generation of Organization-Focused Ideas", *Leadership Quarterly* 26, núm. 2 (2015): 204-19; H.-J. Wolfram L. Gratton, "Gender Role Self-Concept, Categorical Gender, and Transactional-Transformational Leadership: Implications for Perceived Workgroup Performance", *Journal of Leadership & Organizational Studies* 21, núm. 4 (2014): 338-53; y T. A. Judge y R. F. Piccolo, "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2004, 755-68.

⁴⁷ A. E. Colbert, M. R. Barrick y B. H. Bradley, "Personality and Leadership Composition in Top Management Teams: Implications for Organizational Effectiveness", *Personnel Psychology* 67 (2014): 351-87.

⁴⁸ A. M. Grant, "Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership", *Academy of Management Journal* 55 (2012): 458-76.

⁴⁹ D. Deichmann y D. Stam, "Leveraging Transformational and Transactional Leadership to Cultivate the Generation of Organization-Focused Ideas"; y H.-J. Wolfram y L. Gratton, "Gender Role Self-Concept, Categorical Gender, and Transactional-Transformational Leadership: Implications for Perceived Workgroup Performance".

⁵⁰ T. R. Hinkin y C. A. Schriesheim, "An Examination of 'Nonleadership': From Laissez-Faire Leadership to Leader Reward Omission and Punishment Omission", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008): 1234-48.

⁵¹ Y. Ling, Z. Simsek, M. H. Lubatkin y J. F. Veiga, "Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface", *Academy of Management Journal* 51, núm. 3 (2008): 557-76.

⁵² X. Zhang y K. M. Bartol, "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment,

Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement", *Academy of Management Journal* 53, núm. 1 (2010): 107-28.

⁵³ S. A. Eisenbeis y S. Boerner, "A Double-Edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity", *British Journal of Management* 24 (2013): 54-68.

⁵⁴ A. E. Colbert, A. E. Kristof-Brown, B. H. Bradley y M. R. Barrick, "CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams", *Academy of Management Journal* 51, núm. 1 (2008): 81-96.

⁵⁵ D. Zohar y O. Tenne-Gazit, "Transformational Leadership and Group Interaction as Climate Antecedents: A Social Network Analysis", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008): 744-57.

⁵⁶ R. T. Keller, "Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006): 202-10.

⁵⁷ G. Wang, I. Oh, S. H. Courtright y A. E. Colbert, "Transformational Leadership and Performance across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research", *Group and Organization Management* 36, núm. 2 (2011): 223-70.

⁵⁸ Y. Ling, Z. Simsek, M. H. Lubatkin y J. F. Veiga, "The Impact of Transformational CEOs on the Performance of Small- to Medium-Sized Firms: Does Organizational Context Matter?", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008): 923-34.

⁵⁹ X. Wang y J. M. Howell, "Exploring the Dual-Level Effects of Transformational Leadership on Followers", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010): 1134-44.

⁶⁰ N. Li, D. S. Chiaburu, B. L. Kirkman y Z. Xie, "Spotlight on the Followers: An Examination of Moderators of Relationships between Transformational Leadership and Subordinates' Citizenship and Taking Charge", *Personnel Psychology* 66 (2013): 225-60.

⁶¹ R. J. House, M. Javidan, P. Hanges y P. Dorfman, "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business*, primavera de 2002, 3-10.

⁶² D. E. Carl y M. Javidan, "Universality of Charismatic Leadership: A Multi-Nation Study", ponencia presentada en la National Academy of Management Conference, Washington, DC, agosto de 2001, 29.

⁶³ J. Schaubroeck, S. S. K. Lam y S. E. Cha, "Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007): 1020-30.

⁶⁴ J. Liu, O. Siu y K. Shi, "Transformational Leadership and Employee Well-Being: The

- Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy", *Applied Psychology: An International Review* 59, núm. 3 (2010): 454-79.
- ⁶⁵ S. J. Shin y J. Zhou, "Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2003, 703-14; V. J. García-Morales, F. J. Lloréns-Montes y A. J. Verdú-Jover, "The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation", *British Journal of Management* 19, núm. 4 (2008): 299-313; y S. A. Eisenbeiss, D. van Knippenberg y S. Boerner, "Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008): 1438-46.
- ⁶⁶ F. O. Walumbwa, B. J. Avolio y W. Zhu, "How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs", *Personnel Psychology* 61, núm. 4 (2008): 793-825.
- ⁶⁷ Y. Gong, J. Huang y J. Farh, "Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy", *Academy of Management Journal* 52, núm. 4 (2009): 765-78.
- ⁶⁸ 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, 554-71; Y. Berson y B. J. Avolio, "Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm", *Leadership Quarterly*, octubre de 2004, 625-46; y Schaubroeck, S. S. K. Lam y S. E. Cha, "Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance".
- ⁶⁹ M. Birasnav, "Knowledge Management and Organizational Performance in the Service Industry: The Role of Transformational Leadership Beyond the Effects of Transactional Leadership", *Journal of Business Research* 67, núm. 8 (2014): 1622-29; H. Hetland, G. M. Sandal y T. B. Johnsen, "Burnout in the Information Technology Sector: Does Leadership Matter?" *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16, núm. 1 (2007): 58-75; y A. K. Tyssen, A. Wald y S. Heidenreich, "Leadership in the Context of Temporary Organizations: A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects", *Journal of Leadership & Organizational Studies* 21, núm. 4 (2014): 376-93.
- ⁷⁰ C. Tan, "CEO Pinching Penney in a Slowing Economy", *The Wall Street Journal*, 31 de enero de 2008, 1-2; y A. Carter, "Lighting a Fire Under Campbell", *BusinessWeek*, 4 de diciembre de 2006, 96-101.
- ⁷¹ B. P. Owens y D. R. Hekman, "Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes", *Academy of Management Journal* 55 (2012): 787-818.
- ⁷² K. M. Hmieleski, M. S. Cole y R. A. Baron, "Shared Authentic Leadership and New Venture Performance", *Journal of Management*, septiembre de 2012, 1476-99.
- ⁷³ R. Ilies, F. P. Morgeson y J. D. Nahrgang, "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes", *Leadership Quarterly* 16 (2005): 373-94; B. Levin, "Raj Rajaratnam Did Not Appreciate Rajat Gupta's Attempt to Leave the Goldman Board, Join 'The Billionaire circle'", *NetNet with John Carney*, 14 de marzo de 2011, descargado el 26 de julio de 2011 de www.cnbc.com/.
- ⁷⁴ J. Stouten, M. van Dijke y D. De Cremer, "Ethical Leadership: An Overview and Future Perspectives", *Journal of Personnel Psychology* 11 (2012): 1-6.
- ⁷⁵ J. M. Schaubroeck, S. T. Hannah, B. J. Avolio, S. W. J. Kozlowski, et al., "Embedding Ethical Leadership within and across Organization Levels", *Academy of Management Journal* 55 (2012): 1053-78.
- ⁷⁶ K. M. Kacmar, D. G. Bachrach, K. J. Harris y S. Zivnuska, "Fostering Good Citizenship through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics", *Journal of Applied Psychology*, 96, núm. 3 (mayo de 2011): 633-42; y F. O. Walumbwa y J. Schaubroeck, "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 5 (2009): 1275-86.
- ⁷⁷ D. M. Mayer, K. Aquino, R. L. Greenbaum y M. Kuenzi, "Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership", *Academy of Management Journal* 55 (2012): 151-71.
- ⁷⁸ D. van Knippenberg, D. De Cremer y B. van Knippenberg, "Leadership and Fairness: The State of the Art", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16, núm. 2 (2007): 113-40.
- ⁷⁹ M. E. Brown y L. K. Treviño, "Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 4 (2006): 954-62.
- ⁸⁰ M. E. Brown y L. K. Treviño, "Leader-Follower Values Congruence: Are Socialized Charismatic Leaders Better Able to Achieve It?" *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (2009): 478-90.
- ⁸¹ S. A. Eisenbeiss y S. R. Giessner, "The Emergence and Maintenance of Ethical Leadership in Organizations", *Journal of Personnel Psychology* 11 (2012): 7-19.
- ⁸² J. Antonakis, M. Fenley y S. Liechti, "Learning Charisma", *Harvard Business Review*, junio de 2012, 127-30.
- ⁸³ D. van Dierendonck, "Servant Leadership: A Review and Synthesis", *Journal of Management* 37, núm. 4 (2011): 1228-61.
- ⁸⁴ S. J. Peterson, F. M. Galvin y D. Lange, "CEO Servant Leadership: Exploring Executive Characteristics and Firm Performance", *Personnel Psychology* 65 (2012): 565-96.
- ⁸⁵ F. Walumbwa, C. A. Hartnell y A. Oke, "Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 3 (2010): 517-29.
- ⁸⁶ D. De Cremer, D. M. Mayer, M. van Dijke, B. C. Schouten y M. Bardes, "When Does Self-Sacrificial Leadership Motivate Prosocial Behavior? It Depends on Followers' Prevention Focus", *Journal of Applied Psychology* 2009, núm. 4 (2009): 887-99.
- ⁸⁷ J. Hu y R. C. Liden, "Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 96, núm. 4 (julio de 2011): 851-62.
- ⁸⁸ M. J. Neubert, K. M. Kacmar, D. S. Carlson, L. B. Chonko y J. A. Roberts, "Regulatory Focus as a Mediator of the Influence of Initiating Structure and Servant Leadership on Employee Behavior", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008): 1220-33.
- ⁸⁹ R. C. Liden, S. J. Wayne, C. Liao y J. D. Meuser, "Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance", *Academy of Management Journal* 57, núm. 5 (2014): 1434-52.
- ⁹⁰ T. Menon, J. Sim, J. Ho-Ying Fu, C. Chiu y Y. Hong, "Blazing the Trail versus Trailing the Group: Culture and Perceptions of the Leader's Position", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 113, núm. 1 (2010): 51-61.
- ⁹¹ D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt y C. Camerer, "Not So Different after All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, julio de 1998, 393-404; y J. A. Simpson, "Psychological Foundations of Trust", *Current Directions in Psychological Science* 16, núm. 5 (2007): 264-68.
- ⁹² Veal, por ejemplo, K. T. Dirks y D. L. Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 4, (2002): 611-28; D. I. Jung y B. J. Avolio, "Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Organizational Behavior*, diciembre de 2000, 949-64; y A. Zacharatos, J. Barling y R. D. Iverson, "High-Performance

Work Systems and Occupational Safety", *Journal of Applied Psychology*, enero de 2005, 77-93.

⁹³ F. D. Schoorman, R. C. Mayer y J. H. Davis, "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future", *Academy of Management Review* 32, núm. 2 (2007): 344-54.

⁹⁴ J. Schaubroeck, S. S. K. Lam y A. C. Peng, "Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance", *Journal of Applied Psychology*, 96, núm. 4 (julio de 2011): 863-71.

⁹⁵ J. R. Detert y E. R. Burris, "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?" *Academy of Management Journal* 50, núm. 4 (2007): 869-84.

⁹⁶ J. A. Colquitt, B. A. Scott y J. A. LePine, "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007): 909-27.

⁹⁷ J. A. Colquitt, B. A. Scott y J. A. LePine, "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance," y F. D. Schoorman, R. C. Mayer y J. H. Davis, "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future".

⁹⁸ Citado en D. Jones, "Do You Trust Your CEO?" *USA Today*, 12 de febrero de 2003, 7B.

⁹⁹ M. J. Ashleigh, M. Higgs y V. Dulewicz, "A New Propensity to Trust Scale and Its Relationship with Individual Well-Being: Implications for HRM Policies and Practices", *Human Resource Management Journal*, 2012, 360-76; R. C. Mayer y M. B. Gavin, "Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss?" *Academy of Management Journal* 38 (2005): 874-88; y C. F. Peralta y M. F. Saldanha, "Knowledge-Centered Culture and Knowledge Sharing: The Moderator Role of Trust Propensity", *Journal of Knowledge Management* 18, núm. 3 (2014): 538-50.

¹⁰⁰ J. A. Simpson, "Foundations of Interpersonal Trust", en A. W. Kruglanski y E. T. Higgins (eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*, 2a. ed. (Nueva York: Guilford, 2007), 587-607.

¹⁰¹ X.-P. Chen, M. B. Eberly, T.-J. Chiang, J.-L. Farh y B.-Shiuan Cheng, "Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance", *Journal of Management* 40, núm. 3 (2014): 796-819.

¹⁰² J. A. Simpson, "Foundations of Interpersonal Trust".

¹⁰³ B. Groysberg y M. Slind, "Leadership Is a Conversation", *Harvard Business Review*, junio de 2012, 76-84.

¹⁰⁴ H. Zhao, S. J. Wayne, B. C. Glibkowski y J. Bravo, "The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology* 60 (2007): 647-80.

¹⁰⁵ D. L. Shapiro, A. D. Boss, S. Salas, S. Tangirala y M. A. Von Glinow, "When Are Transgressing Leaders Punitively Judged? An Empirical Test", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 2 (2011): 412-22.

¹⁰⁶ D. L. Ferrin, P. H. Kim, C. D. Cooper y K. T. Dirks, "Silence Speaks Volumes: The Effectiveness of Reticence in Comparison to Apology and Denial for Responding to Integrity- and Competence-Based Trust Violations", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007): 893-908.

¹⁰⁷ M. E. Schweitzer, J. C. Hershey y E. T. Bradlow, "Promises and Lies: Restoring Violated Trust", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 101, núm. 1 (2006): 1-19.

¹⁰⁸ Veá, por ejemplo, L. Eby, M. Buits y A. Lockwood, "Protégés' Negative Mentoring Experiences: Construct Development and Nomological Validation", *Personnel Psychology*, verano de 2004, 411-47.

¹⁰⁹ C. R. Wanberg, E. T. Welsh y S. A. Hezlett, "Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model", en G. R. Ferris y J. J. Martocchio (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 22 (Greenwich, CT: Elsevier Science, 2003), 39-124; y T. D. Allen, "Protégé Selection by Mentors: Contributing Individual and Organizational Factors", *Journal of Vocational Behavior* 65, núm. 3 (2004): 469-83.

¹¹⁰ Veá, por ejemplo, D. B. Turban, T. W. Dougherty y F. K. Lee, "Gender, Race, and Perceived Similarity Effects in Developmental Relationships: The Moderating Role of Relationship Duration", *Journal of Vocational Behavior*, octubre de 2002, 240-62.

¹¹¹ J. U. Chun, J. J. Sosik y N. Y. Yun, "A Longitudinal Study of Mentor and Protégé Outcomes in Formal Mentoring Relationships", *Journal of Organizational Behavior*, 12 de noviembre de 2012, 35-49.

¹¹² Ragins y Cotton, "Mentor Functions and Outcomes"; y C. M. Underhill, "The Effectiveness of Mentoring Programs in Corporate Settings: A Meta-Analytical Review of the Literature", *Journal of Vocational Behavior* 68, núm. 2 (2006): 292-307.

¹¹³ T. D. Allen, E. T. Eby y E. Lentz, "The Relationship between Formal Mentoring Program Characteristics and Perceived Program Effectiveness", *Personnel Psychology* 59 (2006): 125-53; T. D. Allen, L. T. Eby y E. Lentz, "Mentorship Behaviors and Mentorship Quality Associated

with Formal Mentoring Programs: Closing the Gap between Research and Practice", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 3 (2006): 567-78; y M. R. Parise y M. L. Forret, "Formal Mentoring Programs: The Relationship of Program Design and Support to Mentors' Perceptions of Benefits and Costs", *Journal of Vocational Behavior* 72, núm. 2 (2008): 225-40.

¹¹⁴ L. T. Eby y A. Lockwood, "Protégés' and Mentors' Reactions to Participating in Formal Mentoring Programs: A Qualitative Investigation", *Journal of Vocational Behavior* 67, núm. 3 (2005): 441-58; G. T. Chao, "Formal Mentoring: Lessons Learned from Past Practice", *Professional Psychology: Research and Practice* 40, núm. 3 (2009): 314-20; y C. R. Wanberg, J. D. Kammeyer-Mueller y M. Marchese, "Mentor and Protégé Predictors and Outcomes of Mentoring in a Formal Mentoring Program", *Journal of Vocational Behavior* 69 (2006): 410-23.

¹¹⁵ M. K. Feeney y B. Bozeman, "Mentoring and Network Ties", *Human Relations* 61, núm. 12 (2008): 1651-76; N. Bozionelos, "Intra-Organizational Network Resources: How They Relate to Career Success and Organizational Commitment", *Personnel Review* 37, núm. 3 (2008): 249-63; y S. A. Hezlett y S. K. Gibson, "Linking Mentoring and Social Capital: Implications for Career and Organization Development", *Advances in Developing Human Resources* 9, núm. 3 (2007): 384-412.

¹¹⁶ Comentario de Jim Collins, citado en J. Useem, "Conquering Vertical Limits", *Fortune*, 19 de febrero de 2001, 94.

¹¹⁷ Veá, por ejemplo, B. Schyns, J. Felfe y H. Blank, "Is Charisma Hyper-Romanticism? Empirical Evidence from New Data and a Meta-Analysis", *Applied Psychology: An International Review* 56, núm. 4 (2007): 505-27.

¹¹⁸ M. J. Martinko, P. Harvey, D. Sikora y S. C. Douglas, "Perceptions of Abusive Supervision: The Role of Subordinates' Attribution Styles", *Leadership Quarterly*, agosto de 2011, 751-64.

¹¹⁹ M. C. Bligh, J. C. Kohles, C. L. Pearce, J. E. Justin y J. F. Stovall, "When the Romance Is Over: Follower Perspectives of Aversive Leadership", *Applied Psychology: An International Review* 56, núm. 4 (2007): 528-57.

¹²⁰ B. R. Agle, N. J. Nagarajan, J. A. Sonnenfeld y D. Srinivasan, "Does CEO Charisma Matter?" *Academy of Management Journal* 49, núm. 1 (2006): 161-74.

¹²¹ Bligh, Kohles, Pearce, Justin y Stovall, "When the Romance Is Over".

¹²² Schyns, Felfe y Blank, "Is Charisma Hyper-Romanticism?"

- ¹²³ A. S. Rosette, G. J. Leonardelli y K. W. Phillips, "The White Standard: Racial Bias in Leader Categorization", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008): 758-77.
- ¹²⁴ A. M. Koenig, A. H. Eagly, A. A. Mitchell y T. Ristikari, "Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms", *Psychological Bulletin* 137, núm. 4 (2011): 616-42.
- ¹²⁵ M. Van Vugt y B. R. Spisak, "Sex Differences in the Emergence of Leadership During Competitions within and between Groups", *Psychological Science* 19, núm. 9 (2008): 854-58.
- ¹²⁶ Ibid.
- ¹²⁷ R. E. Silverman, "Who's the Boss? There Isn't One", *The Wall Street Journal*, 20 de junio de 2012, B 1, B8.
- ¹²⁸ S. D. Dionne, F. J. Yammarino, L. E. Atwater y L. R. James, "Neutralizing Substitutes for Leadership Theory: Leadership Effects and Common-Source Bias", *Journal of Applied Psychology*, 87 (2002): 454-64; y J. R. Villa, J. P. Howell, P. W. Dorfman y D. L. Daniel, "Problems with Detecting Moderators in Leadership Research Using Moderated Multiple Regression", *Leadership Quarterly* 14 (2002): 3-23.
- ¹²⁹ L. A. Hambley, T. A. O'Neill y T. J. B. Kline, "Virtual Team Leadership: The Effects of Leadership Style and Communication Medium on Team Interaction Styles and Outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007): 1-20; y B. J. Avolio y S. S. Kahai, "Adding the 'E' to E-Leadership: How It May Impact Your Leadership", *Organizational Dynamics* 31, núm. 4 (2003): 325-38.
- ¹³⁰ S. J. Zaccaro y P. Bader, "E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good", *Organizational Dynamics* 31, núm. 4 (2003): 381-85.
- ¹³¹ C. E. Naquin y G. D. Paulson, "Online Bargaining and Interpersonal Trust", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2003, 113-20.
- ¹³² B. M. Bass, "Cognitive, Social, and Emotional Intelligence of Transformational Leaders", en R. E. Riggio, S. E. Murphy y F. J. Pirozzolo (eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), 113-14.
- ¹³³ "JCPenney Names Marvin Ellison President and CEO-Designee", boletín de prensa de JCPenney, 1 de agosto de 2015, <http://ir.jcpenny.com/phoenix.zhtml?c=70528&p=irolnewsArticle&ID=1976923>.
- ¹³⁴ "Most Underachieving: CEOs", *Bloomberg*, 2013, <http://www.bloomberg.com/visual-data/best-and-worst/most-underachieving-ceos>.
- ¹³⁵ Veá, por ejemplo, P. Dvorak, "M.B.A. Programs Hone 'Soft Skills,'" *The Wall Street Journal*, 12 de febrero de 2007, B3.
- ¹³⁶ J. Weber, "The Leadership Factor", *BusinessWeek*, 12 de junio de 2006, 60-64.
- ¹³⁷ D. Brady, "The Rising Star of CEO Consulting", *Bloomberg Businessweek*, 24 de noviembre de 2010, www.businessweek.com.
- ¹³⁸ D. S. DeRue, J. D. Nahrgang, J. R. Hollenbeck y K. Workman, "A Quasi-Experimental Study of After-Event Reviews and Leadership Development", *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 997-1015.

13

Poder y política



Fuente: Robin Alam/Icon Sportswire/ AP Images

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando termine de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

13-1 Comparar el liderazgo con el poder.	13-5 Identificar las causas y consecuencias del abuso del poder.
13-2 Explicar las tres bases del poder formal y las dos bases del poder personal.	13-6 Describir cómo funcionan las políticas en las organizaciones.
13-3 Explicar el rol de la dependencia en las relaciones de poder.	13-7 Identificar las causas, las consecuencias y la ética del comportamiento político.
13-4 Identificar las tácticas del poder o de influencia, así como sus contingencias.	

EL PODER EN LOS DEPORTES UNIVERSITARIOS

Cualquiera que siga los eventos deportivos, conoce la enorme presencia que tienen el basketbol y el futbol americano colegiales en los medios de comunicación. Toda esta atención va acompañada de grandes sumas de dinero: se estima que tan sólo en el ciclo académico 2014-2015, los deportes universitarios representaron ingresos directos por \$16,000 millones, y se pronostican incrementos. Las ganancias que se obtienen de los deportes exitosos a menudo son suficientes para pagar una gran cantidad de becas y financiar casi todos los demás programas deportivos. La cobertura televisiva también permite que las escuelas con mejor desempeño acaparen una gran atención en los medios de difusión, con lo cual mejoran su reputación y consiguen más donativos. La combinación resultante de grandes cantidades de dinero, dinámicas de poder complejas y sistemas de regulación laxos, crea el ambiente ideal para las luchas de poder. Pareciera que el atractivo del dinero y la presión por competir a un nivel muy elevado en ocasiones es tan grande, que las autoridades universitarias deciden relajar las reglas y utilizar tácticas políticas para garantizar que sus instituciones conserven las ventajas económicas.

En este paradigma, muchas veces los entrenadores tienen más poder y un mayor sueldo que los rectores universitarios. A muchos observadores les preocupa que los estudiantes deportistas, que no reciben salario alguno, se conviertan en las víctimas de las impetuosas políticas. Su remuneración consiste en una buena educación universitaria, pero en ocasiones no obtienen ni eso. Muchos de los estudiantes que son reclutados por sus habilidades atléticas no cuentan con el nivel académico adecuado, ni tampoco reciben la ayuda adicional que necesitan para ponerse al corriente. Como señala el investigador Richard Southall, “pretendemos que es posible reclutar estudiantes egresados de bachillerato con un nivel mínimo de aptitudes académicas, ofrecerles un tra-



bajo de tiempo completo como jugadores de fútbol americano o de basquetbol en la División I de una escuela perteneciente a la NCAA, y lograr que desarrollen habilidades de escritura y lectura de nivel universitario, al mismo tiempo que se matriculan en clases universitarias”.

La National Collegiate Athletic Association (NCAA), el organismo regulador, exige que los estudiantes deportistas mantengan cierta calificación promedio y determinados índices de graduación; sin embargo, esas medidas en ocasiones provocan que los administradores, entrenadores y profesores universitarios entablen una lucha de poder. Los administradores, ex alumnos y otros participantes que influyen en la reputación o flujo de ganancias de las universidades, podrían utilizar su poder para influir en los entrenadores y las autoridades. Los profesores y los tutores, sometidos a las presiones políticas de los entrenadores y los estudiantes para aprobar a los deportistas, en ocasiones oponen escasa resistencia y desarrollan clases ficticias, con requisitos mínimos y altas calificaciones.

Pocos de los participantes en la cadena son capaces de ignorar a los jugadores poderosos. En muchos casos, quienes se oponen a esto y quienes lo informan llegan incluso a ser víctimas de represalias. Billy Hawkins, mentor deportivo de la University of Georgia, pregunta en cuanto a los estudiantes que han avanzado gracias a ese sistema: “¿Han aprendido algo? ¿Son ciudadanos productivos actualmente? Eso es lo que me preocupa. Obtener un título es una cosa, ser funcional con ese título es algo totalmente diferente”.

La necesidad de desarrollar una solución viable a la lucha de poder que existe en los deportes universitarios es evidente. Escándalos como las “clases de papel” y las calificaciones falsificadas en la Florida State University (2009), la University of Michigan (2008), la Auburn University (2006) y la University of Georgia (2003) arrojaron más luz sobre el problema. Si se manejan de forma correcta, la exposición en los medios de comunicación y las políticas organizacionales serían parte de la solución. Las exigencias internas de aquellos que le dan una gran importancia al desempeño académico, así como el deseo de las universidades y de la NCAA de preservar una imagen positiva ante la opinión pública, están provocando gran parte de la presión para garantizar que los estudiantes deportistas realmente reciban el tipo de educación que se supone deberían recibir.

Fuentes: P. M. Barrett, “The Insurgents Who Could Bring Down the NCAA”, *Bloomberg Business*, 21 de agosto de 2014, <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-08-21/paying-ncaa-college-athletes-inside-the-legal-battle>; P. M. Barrett, “In Fake Classes Scandal, UNC Fails Its Athletes—And Whistle Blower”, *Bloomberg Business*, 3 de marzo de 2014, <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-02-27/in-fake-classes-scandal-unc-fails-its-athletes-whistle-blower>; S. Ganim, “Some College Athletes Play Like Adults, Read Like 5th Graders”, *CNN*, 8 de enero de 2014, <http://www.cnn.com/2014/01/07/us/ncaa-athletes-reading-scores/>; y B. Wolverton, “NCAA Says It’s Investigating Academic Fraud at 20 Colleges”, *The Chronicle*, 21 de enero de 2015, <http://chronicle.com/article/NCAA-Says-It-s-Investigating/151315/>.

Como se observa en el texto inicial, la política puede ocasionar estragos en un sistema esencialmente bueno —en este caso, garantizar que los estudiantes deportistas obtengan una educación de alta calidad. Tanto en la práctica como en la investigación, *poder* y *política* se han descrito como palabras indecentes. De hecho, para la mayoría de nosotros es más fácil hablar sobre sexo o dinero, que sobre poder o conducta política. Los individuos con poder lo niegan, quienes lo desean tratan de que no parezca que lo buscan, y aquellos que son buenos para obtenerlo mantienen en secreto su forma de lograrlo.¹

En este capítulo, se demuestra que el poder determina las metas que la gente persigue, se analiza cómo funciona el poder en las organizaciones y se revelan los efectos del comportamiento político. Primero exploraremos la asociación que de manera natural establecemos entre el poder y el liderazgo.

Poder y liderazgo

13-1 Comparar el liderazgo con el poder.

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

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

En el comportamiento organizacional (CO), el **poder** es la capacidad que tiene *A* para influir en el comportamiento de *B*, de manera que éste actúe de acuerdo con los deseos de *A*.² Entonces, alguien puede tener poder sin utilizarlo, ya que es una capacidad o un potencial. Quizás el aspecto más relevante del poder sea que es una función de **dependencia**. Cuanto más *B* dependa de *A*, mayor será el poder de *A* en esa relación. A la vez, la dependencia se basa en las alternativas que percibe *B* y en la importancia que da *B* a la(s) alternativa(s) que *A* controla. Un individuo tendrá poder sobre usted únicamente si aquel controla algo que usted desea. Si busca obtener un título universitario y para lograrlo tiene que aprobar cierto curso, y su profesor actual es el único catedrático que lo imparte, él tiene poder sobre usted debido a que sus alternativas se ven muy limitadas y para usted es muy importante el resultado que obtenga. De manera similar, si estudia una carrera con dinero que únicamente aportan sus padres, quizá reconozca el poder que ellos ejercen sobre usted. No obstante, una vez que se gradúe de la escuela, consiga un trabajo y logre un buen ingreso, el poder de sus padres se reducirá bastante.

El dinero es una poderosa variable de la dependencia. ¿Cuántos de nosotros hemos sabido o escuchado acerca de un pariente rico que controla a miembros de la familia con la sola amenaza, implícita o explícita, de “dejarlos fuera de su testamento”? Otro ejemplo lo encontramos en Wall Street, donde el gerente de cartera Ping Jiang supuestamente obligó a su subalterno, el analista Andreew Tong, a tomar hormonas femeninas y usar lápiz labial y maquillaje. ¿Por qué tenía ese poder? Jiang controlaba el acceso de Tong a las transacciones diarias y, por lo tanto, su medio de subsistencia.³

La comparación cuidadosa de la descripción del poder con la descripción del liderazgo del capítulo 12 revela que los conceptos se relacionan estrechamente. Los líderes utilizan el *poder* como un medio para alcanzar las metas grupales. ¿Qué diferencias hay entre ambos términos? El poder no requiere de compatibilidad entre las metas, sino únicamente dependencia. Por otro lado, el liderazgo requiere cierta congruencia entre las metas del líder y las de sus seguidores. Una segunda diferencia se relaciona con la dirección de la influencia. El liderazgo se concentra en la influencia descendente sobre los seguidores y minimiza la importancia de los patrones de influencia lateral y ascendente, mientras que las investigaciones del poder toman en cuenta todos los factores. La tercera diferencia consiste en que las investigaciones sobre el liderazgo, en su mayoría, hacen hincapié en el estilo. Buscan responder preguntas como las siguientes: ¿Cuánto apoyo debería dar el líder? ¿Cuántas decisiones tendrían que compartirse con los seguidores? En contraste, las investigaciones sobre el poder se enfocan en las tácticas para lograr obediencia. Por último, el liderazgo se concentra en la influencia individual del líder, mientras que el estudio del poder

reconoce que los grupos, al igual que las personas, pueden utilizar el poder para controlar grupos o a otros individuos.

Quizá habrá observado que para que exista una situación de poder, es necesario que una persona o un grupo tengan control sobre los recursos que otro grupo o individuo consideran valiosos, lo cual es muy común en las situaciones donde existe el liderazgo. Sin embargo, las relaciones de poder pueden existir en todas las áreas de la vida, y es posible obtener poder de muchas formas diferentes. A continuación se exploran las diversas fuentes del poder.

Bases del poder

13-2 Explicar las tres bases del poder formal y las dos bases del poder personal.

¿De dónde surge el poder? ¿Qué es lo que permite que un individuo o un grupo ejerzan influencia sobre los demás? Responderemos las preguntas al dividir las bases o fuentes del poder en dos grupos generales —formal y personal— para, luego, desglosar cada una en categorías más específicas.⁴

Poder formal

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

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

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

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

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

Poder de recompensa Lo opuesto al poder coercitivo es el **poder de recompensa**. Las personas obedecen porque hacerlo les trae beneficios; el individuo que distribuye recompensas que otros consideran valiosas tendrá poder sobre ellos. Las recompensas pueden ser económicas, como controlar la tasa salarial, los aumentos y los bonos; o no económicas, incluyendo el reconocimiento, los ascensos, la asignación de actividades interesantes, colegas amistosos, y turnos de trabajo o territorios de ventas codiciados.⁵

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

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

El poder legítimo es más amplio que el poder coercitivo y de recompensa. En específico, implica que los miembros acepten la autoridad de un puesto de trabajo. Se asocia tanto el poder al concepto de jerarquía, que el simple hecho de dibujar líneas más largas en un organigrama haría que las personas sintieran que los líderes son especialmente poderosos.⁶ En general, cuando los directores de escuela, presidentes de banco o capitanes de navío hablan, los profesores, cajeros y primeros tenientes por lo general escuchan y obedecen.

Poder personal

Muchos de los diseñadores de microprocesadores más competitivos y productivos en Intel tienen poder, aunque no sean gerentes ni tengan poder formal. Lo que poseen es

El empresario de internet Mark Zuckerberg, cofundador y director general de Facebook, tiene el poder del experto. Se le observa aquí, hablando con sus trabajadores. Zuckerberg se ganó el título de “el chico del software” cuando estudiaba en la universidad, debido a su pericia para la programación de computadoras. En la actualidad, Facebook depende de su pericia para alcanzar las metas de la empresa.

Fuente: Tony Avelar/AP Images



poder personal, que se deriva de las características únicas de un individuo. Existen dos bases de poder personal: la experiencia, y el respeto y la admiración de los demás. El poder personal no es mutuamente excluyente del poder formal, pero podría ser independiente.

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

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

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

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

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

¿Cuáles bases del poder son más eficaces?

De las tres bases de poder formal (coercitivo, de recompensa y legítimo) y las dos bases del poder personal (del experto y referente), ¿cuál es más importante tener? Las investigaciones sugieren con mucha claridad que las fuentes personales del poder son las más eficaces. El poder del experto y el referente se relacionan positivamente con la satisfacción de los trabajadores con sus supervisores, su compromiso organizacional y su desempeño; mientras que el poder de recompensa y el legítimo parecen no relacionarse

con esos resultados. Una fuente del poder formal —el coercitivo— en realidad podría resultar contraproducente.

El poder referente suele ser un motivador potente. Considere la compañía de Steve Stoute, Translation, que vincula a estrellas populares con corporaciones que desean promover sus marcas. Stoute ha relacionado a Justin Timberlake con McDonald's, a Beyoncé con Tommy Hilfiger y a Jay-Z con Reebok. El negocio de Stoute parece basarse en el poder referente. El trabajo de su compañía consiste en utilizar la credibilidad de esos actores y cantantes para llegar a la cultura de los jóvenes.⁷ El éxito de estas compañías de renombre confirma las expectativas de Stoute, ya que los consumidores se identifican con sus voceros y, por consiguiente, los imitan y valoran las marcas que anuncian.

Dependencia: La clave del poder

13-3 Explicar el rol de la dependencia en las relaciones de poder.

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

El postulado general de la dependencia

Comencemos con un postulado general: *Cuanto mayor sea la dependencia de B en A, mayor poder tendrá A sobre B.* Cuando usted posee algo que otros requieren pero que sólo usted controla, los hace dependientes de usted y, por lo tanto, adquiere poder sobre ellos.⁸ Como dice el antiguo refrán, “en tierra de ciegos, ¡el tuerto es rey!” Sin embargo, si algo existe en abundancia, poseerlo no incrementará el propio poder. Entonces, cuanto más amplíe sus propias opciones, menos poder pondrá en las manos de otros. Esto explica por qué la mayoría de las organizaciones utilizan a diversos proveedores en vez de dar su negocio a uno solo. También explica por qué tantas personas aspiran a ser económicamente independientes. La independencia reduce el poder que otros tendrían para limitar nuestro acceso a oportunidades y a recursos.

¿Qué crea dependencia?

La dependencia se incrementa cuando el recurso que se controla es importante, escaso e insustituible.⁹

Importancia Si nadie quiere lo que usted posee, no se creará dependencia. No obstante, existen muchos grados de importancia, desde la necesidad del recurso para sobrevivir, hasta desear un recurso que está de moda o brinda comodidad.

Escasez Ferruccio Lamborghini, creador de los superautomóviles exóticos que aún llevan su nombre, conocía la importancia de la escasez y la utilizó para su beneficio durante la Segunda Guerra Mundial. Cuando Lamborghini se encontraba en Rodas con el ejército italiano, sus superiores estaban impresionados con sus habilidades mecánicas, ya que había demostrado una capacidad asombrosa para reparar tanques y vehículos que nadie más tenía. Después de la guerra, admitió que su habilidad se debía básicamente al hecho de ser la primera persona en la isla en recibir los manuales de reparación, que había memorizado y después destruido para volverse indispensable.¹⁰

La relación entre escasez y dependencia se observa en el poder de las categorías ocupacionales. En las ocupaciones donde la oferta de mano de obra es baja respecto de la demanda, los trabajadores pueden negociar paquetes de salarios y prestaciones mucho más atractivos, que quienes realizan labores donde abundan los candidatos. Por ejemplo, los administradores de universidades no tienen problemas para encontrar profesores de inglés, ya que existe mucha oferta y poca demanda. En cambio, el mercado de analistas de sistemas de redes es muy pequeño, con mucha demanda y una oferta limitada.

La científica Maria Kovalenko tiene un puesto de poder en Gilead Sciences, una compañía biofarmacéutica dedicada a la investigación. En Gilead los científicos constituyen un grupo profesional poderoso debido a que descubren y desarrollan medicamentos que mejoran la vida de los pacientes y contribuyen al crecimiento y éxito de la compañía.

Fuente: David Paul Morris/Bloomberg/Getty Images



El poder de negociación de los profesores de ingeniería en computación les permite conseguir mejores sueldos y cargas docentes más ligeras, así como otras prestaciones atractivas.

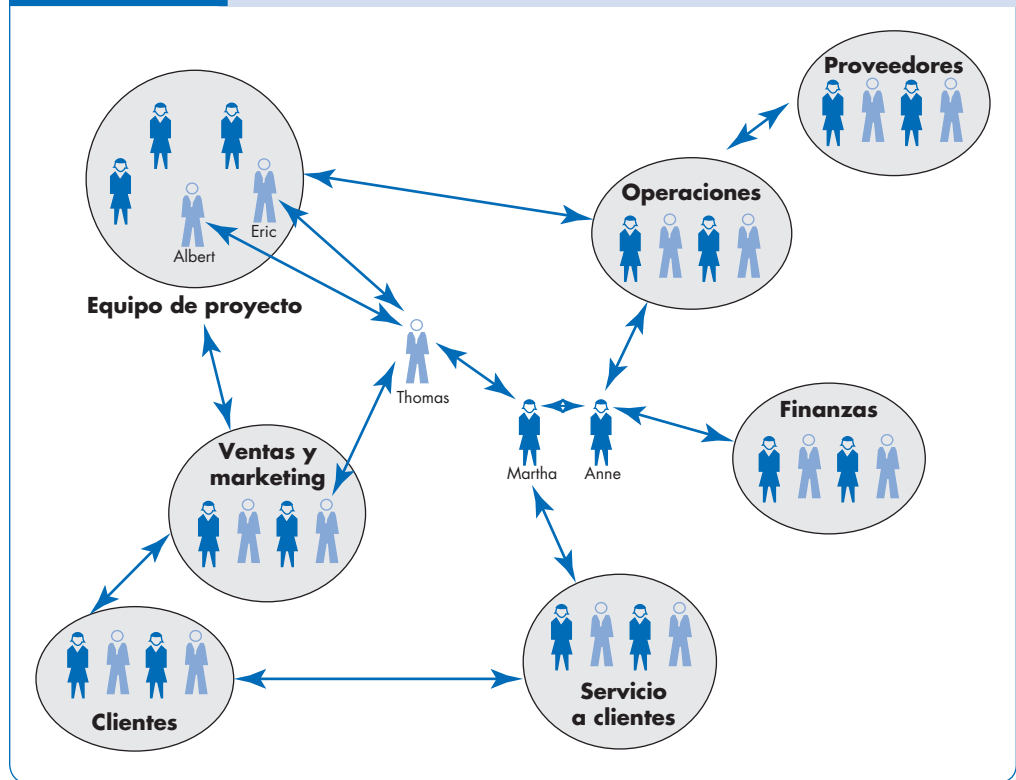
Imposibilidad de sustitución Cuando menos sustitutos viables tenga un recurso, mayor poder dará su control. Por ejemplo, en las universidades donde hay una gran presión para que los catedráticos publiquen, cuanto más reconocimiento reciban los profesores por sus publicaciones, mayor control adquieren, debido a que otras universidades buscan académicos que tengan muchas publicaciones y que sean muy notorios.

Análisis de la red social: Una herramienta para evaluar los recursos

Una herramienta para evaluar el intercambio de recursos y la dependencia que existe dentro de una organización es el *análisis de la red social*.¹¹ Este método examina los patrones de comunicación entre los miembros de la organización para identificar la manera como la información fluye entre ellos. Dentro de una red social, o las conexiones entre individuos que tienen los mismos intereses profesionales, a cada individuo o grupo se le llama nodo, y los conectores entre los nodos se conocen como vínculos. Cuando los nodos se comunican o intercambian recursos con frecuencia, se dice que tienen vínculos muy fuertes. Otros nodos, que no tienen comunicación directa entre sí, reciben flujos de recursos a través de nodos intermediarios. En otras palabras, algunos nodos actúan como intermediarios para los nodos que, de otra manera, permanecerían desconectados. Una ilustración gráfica de las relaciones entre los individuos en una red social se llama *sociograma* y funciona como una versión informal de un organigrama. La diferencia radica en que un organigrama formal muestra cómo debería fluir la autoridad, mientras que un sociograma indica la manera en que los recursos fluyen *realmente* en una organización. La figura 13-1 presenta un ejemplo de un sociograma.

Las redes pueden crear grandes dinámicas de poder. Los individuos que asumen la posición de intermediarios suelen tener más poder debido a que movilizan los únicos recursos que pueden adquirir de diferentes grupos. En otras palabras, muchas personas dependen de los intermediarios, y esto les da a ellos mayor poder. Por ejemplo, cambios en la cultura organizacional, como la conciencia de responsabilidad social corporativa (RSC), a menudo inician en un solo grupo de individuos conectados, aumentan su fuerza y, después, con el tiempo se trasladan gradualmente a otros grupos conectados a través de intermediarios.¹² Datos del servicio nacional de salud de Reino Unido indican

Figura 13-1 Un sociograma organizacional



que los agentes de cambio —las personas encargadas de ayudar a las organizaciones a hacer un cambio significativo— tienen más éxito si son intermediarios de información.¹³ Sin embargo, estas funciones implican un costo. Un estudio encontró que las personas que son reconocidas como parte fundamental de las redes de asesoría tenían más probabilidades de renunciar a su trabajo, quizá debido a que hacían una enorme cantidad de trabajo extra sin recibir una retribución.¹⁴

Existen muchas formas de implementar un análisis de la red social en una organización.¹⁵ Algunas compañías llevan un registro del flujo de comunicaciones por correo electrónico o de los documentos que intercambian los departamentos. Estas herramientas de grandes datos constituyen una manera sencilla de reunir información objetiva acerca de la forma como los individuos intercambian información. Otras organizaciones buscan datos en los sistemas de información de recursos humanos (RH), y analizan la manera en la cual los supervisores y los subalternos interactúan entre sí. Estas fuentes de datos pueden producir sociogramas que muestran el flujo de los recursos y del poder. Luego, los líderes identifican intermediarios poderosos que ejercen la mayor influencia sobre muchos grupos, y se concentran en ellos.

Tácticas del poder

13-4 Identificar las tácticas del poder o de influencia, así como sus contingencias.

tácticas del poder Formas en las cuales los individuos convierten las bases del poder en acciones específicas.

¿Qué **tácticas del poder** utilizan las personas para convertir las bases del poder en acciones específicas? ¿Qué opciones tienen los individuos para influir sobre sus jefes, compañeros o subalternos? Las investigaciones han identificado nueve tácticas de influencia distintas:¹⁶

- **Legitimidad.** Basarse en la propia posición de autoridad, o afirmar que una petición concuerda con las políticas o reglas organizacionales.
- **Persuasión racional.** Dar argumentos lógicos y evidencia basada en hechos para demostrar que una petición es razonable.

- *Peticiones inspiradoras.* Desarrollar un compromiso emocional al apelar a valores, necesidades, esperanzas y anhelos del otro.
- *Consulta.* Aumentar el apoyo del otro al involucrarlo en la decisión de qué se hará para lograr lo planeado.
- *Intercambio.* Recompensar al otro con beneficios o favores a cambio de acceder a una petición.
- *Peticiones personales.* Solicitar obediencia con base en la amistad o la lealtad.
- *Congraciamiento.* Uso de halagos, elogios o comportamiento amistoso antes de hacer una petición.
- *Presión.* Uso de alertas, exigencias repetidas y amenazas.
- *Coaliciones.* Solicitar la ayuda o el apoyo de otras personas para persuadir al otro a que esté de acuerdo.

Uso de las tácticas del poder

Algunas tácticas son más eficaces que otras. La persuasión racional, las peticiones inspiradoras y la consulta tienden a ser más eficaces, sobre todo cuando el público está muy interesado en los resultados de un proceso de decisión. La presión suele ser contraproducente y, de las nueve tácticas, por lo general es la menos eficaz.¹⁷ También se puede incrementar la probabilidad de éxito si se usan dos o más tácticas en conjunto, o bien, de forma secuencial, siempre y cuando las alternativas sean compatibles.¹⁸ El uso de la legitimidad y el congraciamiento en conjunto pueden reducir las reacciones negativas, pero únicamente cuando al público en realidad no le importa el resultado de un proceso de decisión o cuando la política es rutinaria.¹⁹

Consideremos el modo más eficaz de lograr un aumento. Se puede comenzar con la persuasión racional: comparar su salario con el de sus colegas de la empresa, comentar acerca de la oferta de trabajo de un competidor, presentar resultados objetivos que demuestren su rendimiento o usar calculadores de salario como Salary.com para comparar el propio con otros similares —y compartir después sus hallazgos con el gerente. Los resultados suelen ser impresionantes. Kitty Dunning, vicepresidente de Don Jagoda Associates, obtuvo un aumento de 16 por ciento cuando envió por correo electrónico a su jefe cifras que demostraban que ella había logrado incrementar las ventas.²⁰

Aunque la persuasión racional funcionaría en esta situación, la eficacia de ciertas tácticas de influencia depende de su dirección y,²¹ desde luego, del público. Como se observa en la figura 13-2, la persuasión racional es la única táctica eficaz en todos los niveles organizacionales. Las peticiones inspiradoras funcionan mejor como táctica de influencia descendente con los subalternos. Cuando la presión funciona, únicamente suele ser en sentido descendente. Las peticiones personales y las coaliciones funcionan mejor como una influencia lateral. Otros factores que afectan la eficacia de la influencia incluyen la secuenciación de las tácticas, las habilidades personales para usar la táctica y la cultura organizacional.

En general, una persona tiene más probabilidades de ser eficaz si comienza con tácticas “más suaves”, que se basan en el poder personal, como las peticiones personales e inspiradoras, la persuasión racional y la consulta. Si éstas fallan, puede recurrir a tácticas “más duras”, como el intercambio, las coaliciones y la presión, que enfatizan el

Figura 13-2

Tácticas del poder preferidas según la dirección de la influencia

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

poder formal, e implican costos y riesgos mayores.²² El uso de una sola táctica suave es más eficaz que el de una sola táctica dura, y la combinación de dos tácticas suaves o una táctica suave y la persuasión racional resulta más útil, que cualquier táctica por sí misma o la combinación de tácticas duras.²³

Como se mencionó, la eficacia de las tácticas depende del público.²⁴ La gente especialmente proclive a obedecer con tácticas de poder suaves tiende a ser más reflexiva y a tener una motivación intrínseca, además de mostrar un alto nivel de autoestima y un mayor deseo de control. Los individuos que tienden a obedecer con tácticas de poder duras están más orientados a la acción, tienen una motivación extrínseca y están más enfocados en llevarse bien con los demás, que en salirse con la suya.

Preferencias culturales de las tácticas del poder

Las diferentes culturas prefieren tácticas de poder distintas.²⁵ Los habitantes de países individualistas suelen ver el poder en términos personalizados y como un medio legítimo para conseguir sus fines personales, en tanto que los individuos de países colectivistas ven el poder en términos sociales y como un medio legítimo para ayudar a los demás.²⁶ Un estudio que comparó a gerentes de Estados Unidos con gerentes de China encontró que los primeros prefieren un argumento racional, en tanto que los gerentes chinos prefieren tácticas de coalición.²⁷ La razón es consistente con la preferencia de los estadounidenses por la confrontación directa y la persuasión racional al influir en los demás y resolver las diferencias; mientras que las tácticas de coalición coinciden con las preferencias de los chinos por enfrentar solicitudes difíciles o polémicas con métodos indirectos.



habilidades políticas Capacidad de influir en los demás como un medio para aumentar los objetivos personales.

Aplicación de las tácticas del poder

Las personas tienen diferentes **habilidades políticas**, es decir, la capacidad para influir en los demás para que favorezcan sus objetivos. Los individuos con habilidades políticas utilizan todas las tácticas de influencia con mayor eficacia. También parece que las habilidades políticas son más útiles cuando el riesgo es mayor, como sucede cuando el individuo es responsable de resultados organizacionales importantes. Por último, las personas con habilidades políticas son capaces de ejercer su influencia sin que los demás lo detecten, lo cual es un elemento fundamental para ser eficaz (es dañino ser etiquetado como individuo político).²⁸ Sin embargo, parece que estos individuos también son más capaces de utilizar sus habilidades políticas en entornos marcados por menores niveles de justicia procedimental y distributiva. Cuando una organización está dirigida con reglas abiertas y aplicadas con justicia, sin favoritismos ni sesgos, las habilidades políticas se relacionan de manera negativa con las puntuaciones del desempeño laboral.²⁹

Por último, sabemos que las culturas dentro de las organizaciones tienen muchas diferencias; algunas son cálidas, relajadas y alentadoras, mientras que otras son formales y conservadoras. Algunas fomentan la participación y la consulta, otras alientan la razón, e incluso otras más utilizan la presión. Los individuos que se ajustan a la cultura de la organización tienden a ganar mayor influencia.³⁰ En específico, la gente extrovertida suele tener mayor influencia en las organizaciones orientadas a equipos, y los individuos muy escrupulosos tienen mayor influencia en compañías que valoran el trabajo individual en actividades técnicas. Las personas que se ajustan a la cultura obtienen influencia, ya que logran desempeñarse muy bien en las áreas que se consideran más importantes para el éxito. De esta manera, la propia organización influye en el subconjunto de tácticas de poder que se considera más aceptable.

Cómo afecta el poder a las personas

13-5 Identificar las causas y consecuencias del abuso del poder.

Hasta ahora, hemos estudiado qué es el poder y cómo se adquiere. Sin embargo, aún no hemos respondido una pregunta importante: ¿El poder corrompe?

Existen ciertas evidencias de que el poder tiene algunos aspectos de corrupción, ya que provoca que la gente anteponga sus intereses a las necesidades o a las metas de los

demás. ¿Por qué ocurre así? De manera interesante, el poder no sólo hace que los individuos se concentren en sus propios intereses porque pueden hacerlo, sino que los libera para enfocarse en sí mismos, por lo cual dan mayor importancia a sus propios objetivos e intereses. Parece que el poder también origina que las personas vean a los otros “como objetos” (como herramientas para obtener sus metas instrumentales), y que le resta importancia a las relaciones.³¹

Pero eso no es todo. La gente poderosa reacciona (especialmente de manera negativa) ante cualquier amenaza a su competencia. Las personas que ocupan posiciones de poder se aferran a ellas mientras pueden, y quienes sienten su poder amenazado se muestran excepcionalmente dispuestos a tomar medidas para conservarlo, sin importar si sus acciones dañan o no a los demás. Los individuos poderosos son más proclives a tomar decisiones basadas en sus intereses personales cuando se enfrentan a un dilema moral (como sucede cuando los gerentes de fondos especulativos toman más riesgos con el dinero de otras personas, debido a que reciben recompensas por las ganancias, y pocas veces son castigados por las pérdidas). Las personas con poder son más proclives a denigrar a los demás. El poder también conduce a tomar decisiones con una confianza excesiva.³²

Frank Lloyd Wright, quizás el mejor arquitecto de Estados Unidos, es un buen ejemplo de los efectos de la corrupción del poder. En los inicios de su carrera, Wright trabajó para un reconocido arquitecto, Louis Sullivan (en ocasiones reconocido como “el padre del rascacielos”), quien también fue su mentor. Antes de que Wright se volviera famoso, constantemente elogiaba a Sullivan. Sin embargo, con el tiempo los elogios se desvanecieron, e incluso Wright se dijo autor de uno de los célebres diseños de Sullivan. Wright nunca fue un hombre benévolo, pero a medida que acumuló poder, aumentó su potencial para comportarse de manera “monstruosa” hacia los demás.³³

Variables del poder

Como se analizó antes, parece que el poder tiene ciertos efectos perturbadores importantes sobre las personas. Pero eso no es todo, el poder es mucho más complejo; no afecta a la gente de la misma forma y, en ocasiones, tiene efectos positivos. A continuación se describirán algunos de ellos.

En primer lugar, los efectos tóxicos del poder dependen de la personalidad de quien lo posee. Las investigaciones sugieren que el poder no corrompe a los individuos que tienen una personalidad ansiosa, ya que son menos proclives a pensar que el uso del poder los beneficiará.³⁴ En segundo lugar, los sistemas organizacionales son capaces de limitar los efectos negativos del poder. Por ejemplo, un estudio reveló que, mientras que el poder hacía que las personas se comportaran de una forma egoísta, esta actitud desaparecía cuando se les hacía responsables de su comportamiento. En tercer lugar, contamos con los medios para mitigar los efectos nocivos del poder. Un estudio mostró que el simple hecho de expresar gratitud hacia los poderosos disminuye la probabilidad de que actúen de manera agresiva en contra de los demás. Por último, ¿recuerda el dicho de que quienes tienen poco poder abusan de lo poco que tienen? Al parecer, esto es verdad, ya que los individuos más propensos a abusar del poder son aquellos que iniciaron con un estatus bajo y después fueron ganando poder. ¿Por qué ocurre esto? Parece que tener un bajo estatus es amenazante, y que este temor se utiliza de manera negativa si posteriormente se adquiere poder.³⁵

Como se observa, existen algunos factores que pueden disminuir los efectos negativos del poder. Sin embargo, también se perciben efectos positivos generales. El poder da vigor y aumenta la motivación para alcanzar las metas; también estimula la motivación para ayudar a los demás. Por ejemplo, un estudio descubrió que el deseo de ayudar a otros se convertía en trabajo real cuando las personas tenían un sentimiento de poder.³⁶

Esta investigación suministró información importante acerca del poder; no es tanto que el poder corrompa, sino que *revela lo que las personas valoran*. Otro estudio apoyó esta misma línea de razonamiento al descubrir que el poder genera conductas egoístas sólo en quienes tienen una identidad moral débil (el grado en que los aspectos morales son fundamentales para la identidad del individuo). En las personas con una identidad moral fuerte, el poder incrementó su conciencia moral y su disposición para entrar en acción.³⁷

acoso sexual Cualquier actividad no deseada de carácter sexual que afecta el empleo de un individuo y crea un ambiente de trabajo hostil.



Acoso sexual: Poder desigual en el lugar de trabajo

El **acoso sexual** se define como cualquier actividad no deseada de naturaleza sexual que afecta el empleo de un individuo y crea un ambiente laboral hostil. Según la Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) de Estados Unidos, el acoso sexual ocurre cuando una persona se enfrenta a “insinuaciones sexuales no deseadas, solicitudes de favores sexuales y otras conductas de tipo físico o verbal de naturaleza sexual” en el trabajo, que altere el desempeño laboral o que provoque un ambiente de trabajo “intimidante, hostil u ofensivo”.³⁸ Aunque la definición cambia de un país a otro, la mayoría de las naciones cuentan con al menos algunas políticas que protegen a los trabajadores. Sin embargo, el hecho de que las políticas o las leyes se cumplan es otro asunto. Algunos países donde existen leyes para la igualdad de oportunidades en el empleo son Pakistán, Bangladesh y Omán, aunque los estudios sugieren que no se aplican adecuadamente.³⁹

En general, el acoso sexual es más prevalente en las sociedades dominadas por hombres. Por ejemplo, una investigación realizada en Pakistán reveló que hasta 93 por ciento de las mujeres que trabajan sufrían de acoso sexual.⁴⁰ En Singapur, los informes indicaron que 54 por ciento de los empleados (hombres y mujeres) eran víctimas de acoso sexual.⁴¹ Los porcentajes en Estados Unidos y otros países suelen ser mucho menores, pero no dejan de ser preocupantes. Las encuestas indican que alrededor de una cuarta parte de las mujeres y 10 por ciento de los hombres estadounidenses han sufrido acoso sexual.⁴² Datos de la EEOC sugieren que el acoso sexual está disminuyendo: las demandas por este delito corresponden a 10 por ciento de todas las querellas por discriminación, a diferencia de 20 por ciento a mediados de la década de 1990. Sin embargo, de este porcentaje, las quejas hechas por hombres se incrementaron de 11 por ciento (del total de demandas) en 1997, a 17.5 por ciento en la actualidad.⁴³ La prevalencia del hostigamiento sexual es excesivamente elevada para las mujeres en ciertos tipos de trabajos. Por ejemplo, en la industria restaurantera, 80 por ciento de las camareras reportan haber experimentado acoso sexual por parte de los clientes o de los compañeros de trabajo, comparado con 70 por ciento de los hombres con el mismo puesto.⁴⁴

La mayoría de los estudios confirman que el concepto de poder es fundamental para entender el acoso sexual,⁴⁵ ya sea que éste provenga de un supervisor, un colega o un subalterno. Y es más probable que el hostigamiento sexual ocurra cuando hay

Un tribunal federal concedió a esta mujer cerca de \$95 millones por una demanda de acoso sexual en contra de su empleador, debido a que su supervisor la hostigó con conductas que incluyeron contacto físico no deseado. El jurado declaró al supervisor culpable de agresión y abuso; y a la compañía responsable de supervisión negligente y acoso sexual.

Fuente: Bill Greenblatt/UPI/Newscom





grandes diferencias de poder. Un binomio supervisor-trabajador es el mejor ejemplo de una relación de poder desigual, donde el poder formal da al supervisor la capacidad de recompensar y obligar. Como los empleados quieren recibir evaluaciones del desempeño favorables, incrementos de salario, entre otras cuestiones, está claro que los supervisores controlan los recursos que los individuos consideran importantes y escasos. Cuando no existen controles eficaces para detectar y prevenir el acoso sexual, es más probable que los abusadores actúen. Por ejemplo, en un estudio realizado en Suiza, un grupo de hombres con altos niveles de sexismo hostil reportaron mayores intenciones de hostigar sexualmente en compañías que tenían bajos niveles de justicia, lo cual sugiere que el hecho de carecer de políticas y procedimientos consistentes para todos los trabajadores en realidad incrementaría la frecuencia del acoso sexual.⁴⁶

El acoso sexual causa estragos en las personas y en las organizaciones, pero puede evitarse. El papel del gerente es fundamental:

1. *Asegúrese de que exista una política activa que defina lo que constituye acoso sexual, que informe a los trabajadores que pueden ser despedidos si hostigan a otra persona, y que establezca los procedimientos para presentar quejas.*
2. *Tranquilice a los trabajadores indicándoles que no sufrirán represalias si entablan una queja.*
3. *Investigue todas las quejas, e informe a los departamentos jurídico y de recursos humanos.*
4. *Asegúrese de disciplinar o despedir a los ofensores.*
5. *Organice seminarios internos para concientizar a los empleados sobre los diversos aspectos del acoso sexual.*

Lo importante es que los gerentes son responsables de proteger a sus subalternos de un ambiente de trabajo hostil. Es probable que no sepan que uno de sus empleados está siendo hostigado sexualmente, pero su desconocimiento no los protege ni a ellos ni a su organización. Si los investigadores piensan que un gerente pudo haber sabido que había acoso, tanto él como la compañía se considerarán responsables.

Política: El poder en acción

13-6 Describir cómo funcionan las políticas en las organizaciones.

Cuando los individuos se reúnen en grupos, se ejerce poder. En las organizaciones, la gente busca hacerse de un nicho donde tenga influencia, logre recompensas y progrese profesionalmente. Cuando los empleados convierten su poder en acción, se dice que intervienen en la *política*. Aquellos con habilidades políticas tienen la posibilidad de usar sus bases de poder de manera eficaz.⁴⁷ Las políticas no sólo son inevitables, sino que también suelen ser esenciales (vea la Encuesta del CO).

Definición de política organizacional

No faltan definiciones de *política organizacional*. En esencia, este tipo de políticas se han centrado en el uso del poder para afectar la toma de decisiones en una organización, o en comportamientos para el beneficio personal sin sanciones organizacionales.⁴⁸ Para nuestros fines, definiremos el **comportamiento político** en las organizaciones como aquellas actividades que no forman parte del rol formal de un individuo, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas y desventajas dentro de la compañía.⁴⁹

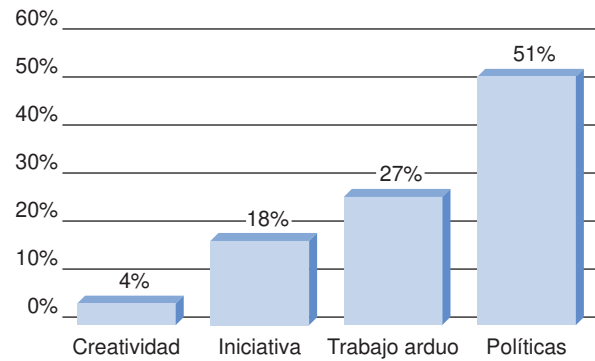
Esta definición abarca lo que la mayoría de la gente quiere decir cuando habla de la política organizacional. El comportamiento político cae fuera de los requerimientos específicos del puesto de trabajo, e implica el intento de utilizar las bases de poder; incluye los esfuerzos por influir en las metas, los criterios o los procesos usados para la toma de decisiones. Nuestra definición es lo bastante amplia como para incluir diversas conductas políticas, como retener información clave para quienes toman decisiones, formar una coalición, delatar, esparcir rumores, filtrar a los medios información confidencial, intercambiar favores con otros miembros de la organización buscando

comportamiento político Actividades que no forman parte del rol formal de un individuo en la organización, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas y desventajas dentro de la organización.

ENCUESTA DEL CO

Importancia de las políticas organizacionales

¿De qué manera progresan los empleados en su organización?



Fuente: D. Crampton, "Is How Americans Feel about Their Jobs Changing?" (28 de septiembre de 2012), <http://corevalues.com/employee-motivation/is-how-americans-feel-about-their-jobs-changing>.

un beneficio mutuo, y cabildear a favor o en contra de un individuo o una alternativa de decisión específicos. De esta manera, el comportamiento político suele ser negativo, aunque no siempre.

La realidad de la política

Entrevistas con gerentes experimentados indican que la mayoría cree que el comportamiento político es una parte importante de la vida organizacional.⁵⁰ Muchos gerentes reportan que cierto uso del comportamiento político es ético, siempre y cuando no

El informante Michael Woodford fue despedido de su puesto como director general de la compañía japonesa fabricante de cámaras Olympus, después de comunicar a las autoridades de la empresa sobre irregularidades en la contabilidad. Aunque esta actividad no formaba parte de su puesto, Woodford descubrió que algunos ejecutivos de la empresa habían cometido un fraude contable durante 13 años.

Fuente: Luke McGregor/Reuters



dañe a alguien más de manera directa. Describen la política como algo necesario y creen que la persona que nunca utiliza el comportamiento político enfrentaría muchas dificultades para obtener resultados. La mayoría también indica que nunca recibieron capacitación para utilizar el comportamiento político de manera eficaz. Sin embargo, quizás usted se pregunte si la política debería existir. ¿Es posible que exista una organización sin política? Es *posible*, aunque escasamente probable.

Las organizaciones están constituidas por individuos y grupos con valores, metas e intereses diferentes,⁵¹ lo cual establece un potencial de conflicto por la asignación de recursos limitados como presupuestos, espacio, y planes salariales y de bonos. Si los recursos abundaran, entonces todos los grupos dentro de la empresa podrían satisfacer sus metas. Sin embargo, como son limitados, no se pueden satisfacer los intereses de todos. Además, con frecuencia se *percibe* que las ganancias de un individuo o un grupo se obtienen a expensas de otros integrantes de la organización (sea o no el caso). Estas fuerzas originan una competencia real entre los miembros por los recursos limitados de la empresa.

Quizá el factor generador de política más importante dentro de las organizaciones sea darse cuenta de que la mayoría de los “hechos” que se utilizan para asignar los recursos escasos estén sujetos a la interpretación. Por ejemplo, cuando se asignan los salarios con base en el desempeño, ¿qué es un *buen* desempeño? ¿Qué es una mejora *adecuada*? ¿Qué es un puesto de trabajo *insatisfactorio*? El gerente de cualquier equipo de beisbol de ligas mayores sabe que un bateador con promedio de 0.400 es un buen jugador, y que uno con 0.125 es un mal jugador. No se necesita ser un genio del beisbol para saber que el bateador de 0.400 debería saltar a la cancha; y el de 0.125, regresar a las ligas menores. ¿Pero qué sucede si hay que elegir entre jugadores con promedios de bateo de 0.280 y 0.290? Entonces entran en juego otros factores más subjetivos: la experiencia en el campo, la actitud, el potencial, la capacidad de desarrollo en un equipo, la lealtad hacia el equipo, etcétera. Son más las decisiones administrativas parecidas a elegir entre jugadores de 0.280 y 0.290, que las de decidir entre uno de 0.125 y otro de 0.400. Es en este medio grande y ambiguo de la vida organizacional —en el cual los hechos no hablan por sí mismos— donde florece la política.

Por último, debido a que la mayoría de las decisiones deben tomarse en un ambiente con ambigüedad —donde los hechos rara vez son totalmente objetivos y están sujetos a interpretación— las personas en las organizaciones usarán cualquier influencia para plantear hechos que apoyen sus metas e intereses. Eso, desde luego, genera las actividades denominadas *politiquería*. Los “esfuerzos desinteresados de una persona por beneficiar a la organización” son considerados por otros como un “intento flagrante por ampliar sus intereses”.⁵²

Por consiguiente, la respuesta a la pregunta de si es posible que una organización esté libre de política, es “sí”, si todos sus miembros tienen las mismas metas e intereses, si los recursos organizacionales no son escasos, y si las evaluaciones del desempeño son absolutamente claras y objetivas. Pero eso no describe el mundo organizacional donde vive la mayoría de la gente.

Causas y consecuencias del comportamiento político

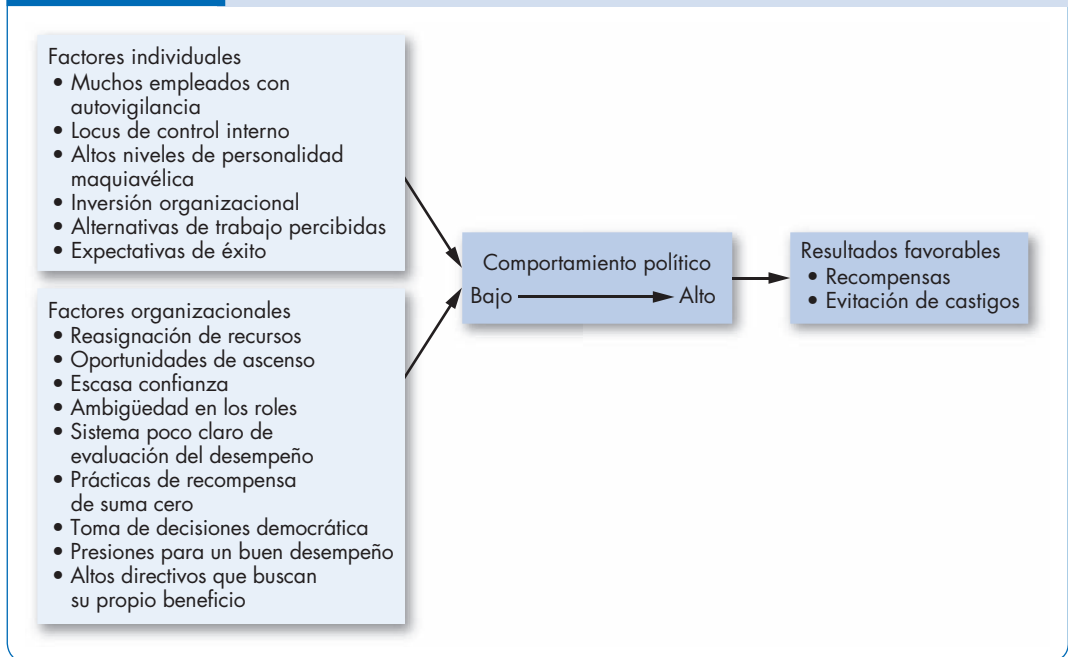
13-7 Identificar las causas, las consecuencias y la ética del comportamiento político.

Una vez que analizamos la presencia constante de la politiquería en las organizaciones, ahora exploraremos las causas y consecuencias de esos comportamientos.

Factores que contribuyen al comportamiento político

No todos los grupos o las organizaciones son igualmente políticos. En algunas la politiquería es abierta y descontrolada, mientras que en otras la política influye muy poco en los resultados. ¿Por qué esta variación? Investigaciones y observaciones recientes han identificado varios factores que parecen fomentar el comportamiento político. Algunos son las características individuales, derivadas de las cualidades únicas de las personas

Figura 13-3 Factores que influyen en el comportamiento político



que contrata la organización; otros son los resultados de la cultura organizacional o del ambiente interno. La figura 13-3 ilustra la manera como los factores individuales y organizacionales pueden incrementar el comportamiento político y proporcionar resultados favorables (mayores recompensas y evitación de los castigos), tanto para los individuos como para los grupos de la compañía.

Factores individuales A nivel individual, los investigadores han identificado ciertos rasgos de personalidad, necesidades y otros factores que probablemente se relacionen con el comportamiento político. En cuanto a los rasgos, se observa que los empleados que se vigilan mucho a sí mismos, que poseen un locus de control interno y que tienen una gran necesidad de poder, son más proclives a involucrarse en comportamientos políticos. Los individuos que se vigilan mucho a sí mismos son más sensibles a las señales sociales, exhiben mayores niveles de conformidad social y suelen demostrar un comportamiento político más hábil, que quienes ejercen poca vigilancia de sí mismos. Como creen que pueden controlar su entorno, es más probable que los individuos con locus de control interno tomen una actitud proactiva y traten de manipular las situaciones en su favor. No es sorprendente que la personalidad maquiavélica —caracterizada por el deseo de manipulación y de poder— se sienta cómoda al utilizar la política como medio para satisfacer aún más sus intereses personales.

Asimismo, la inversión que hace un individuo en la organización y sus alternativas percibidas influirán en el grado en que utilizará medios ilegítimos de acción política.⁵³ Cuanto mayores sean los beneficios futuros que una persona espera de la organización, y tenga más que perder si es obligada a salir, menores serán las probabilidades de que utilice medios ilegítimos. Por el contrario, cuantas más oportunidades de trabajo tenga un individuo —gracias a un mercado laboral favorable o a la posesión de habilidades o conocimientos escasos, buena reputación o contactos influyentes fuera de la organización— mayores serán las probabilidades de que recurra a la política.

Si un individuo tiene escasas expectativas de éxito al emplear medios políticos, es poco factible que los utilice. Es más probable que las altas expectativas de este tipo de medidas se presenten en individuos experimentados y poderosos con buenas habilidades políticas, así como en empleados inexpertos e ingenuos que juzgan inadecuadamente sus posibilidades.



Por último, algunos individuos manifiestan un mayor comportamiento político debido a que son mejores en esa área. Estas personas son capaces de leer adecuadamente las interacciones interpersonales, ajustan su conducta a las necesidades de la situación y son muy hábiles para forjar redes;⁵⁴ asimismo, a menudo se les recompensa de manera indirecta por sus actividades políticas. Por ejemplo, un estudio de una compañía de construcción del sur de China encontró que los subalternos con habilidades políticas tenían mayores probabilidades de recibir recomendaciones para obtener recompensas de parte de sus supervisores, y que los supervisores con una orientación política eran especialmente proclives a responder de manera positiva a los subalternos con habilidades de tipo político.⁵⁵ Otros estudios de otras partes del mundo también han demostrado que altos niveles de habilidades políticas se relacionan con la percepción de un mejor desempeño laboral.⁵⁶

Factores organizacionales Aunque reconocemos el papel que juegan las diferencias individuales, las evidencias sugieren principalmente que ciertas situaciones y culturas promueven la política. En específico, cuando disminuyen los recursos de una organización, cuando el patrón de recursos existente está cambiando y hay oportunidades de

Objetivos de carrera

¿Debería volverme político?

¡En mi oficina hay tanta política! Todos buscan siempre maneras de progresar por medio de confabulaciones y artimañas, en lugar de por medio de su trabajo. ¿Debo aceptarlo y desarrollar mi propia estrategia política?

— Julia

Estimada Julia:

Definitivamente es tentador mostrar un comportamiento político cuando los demás lo hacen. Si desea que su carrera progrese, necesita pensar en las relaciones sociales y cómo trabajar con las otras personas de una forma inteligente y diplomática. Pero ello no significa que debe rendirse ante las presiones para participar en las políticas organizacionales.

Desde luego, en muchos centros laborales no se reconocen los logros ni el esfuerzo, lo cual incrementa la politiquería y reduce el desempeño. Sin embargo, las políticas no sólo son potencialmente dañinas para la compañía. Las personas que son consideradas políticas son excluidas de manera gradual de las redes sociales y de la comunicación informal. Los colegas podrían sabotear al individuo con una reputación de deshonestidad o manipulación para evitar tener que tratar con él. También podrían

ser blanco directo de quiénes desean vengarse porque se sienten agraviados.

Si desea proporcionar una alternativa positiva al comportamiento político en su centro laboral, quizá deba tomar las siguientes medidas:

- *Documente sus esfuerzos de trabajo y consiga datos que respalden sus logros.* El comportamiento político prospera en un ambiente ambiguo, donde los estándares para el éxito son subjetivos y están sujetos a la manipulación. La mejor forma de evitar las políticas consiste en dirigir la atención hacia indicadores claros y objetivos del desempeño laboral.
- *Denuncie el comportamiento político cuando lo vea.* El comportamiento político es, por naturaleza, reservado y oculto. Al sacar las políticas a la luz, limita su capacidad para manipular a las personas y ponerlas en contra.
- *Procure desarrollar una red que incluya solamente a los individuos que estén interesados en trabajar en conjunto.* Esto dificultará que una persona muy política haga demasiado. Por otro lado, los individuos confiables y cooperativos podrán encontrar muchos aliados que les brinden un apoyo genuino. Estas redes de apoyo produ-

cirán niveles de desempeño que una sola persona política simplemente no podrá igualar.

Recuerde, a la larga, ¡una buena reputación puede ser su mejor recurso!

Con base en: A. Lavoie "How to Get Rid of Toxic Office Politics", *Fast Company*, 10 de abril de 2014, <http://www.fastcompany.com/3028856/work-smart/how-to-make-office-politicking-alameda-duck>; C. Conner, "Office Politics: Must You Play?" *Forbes*, 14 de abril de 2013, <http://www.forbes.com/sites/cherylnappconner/2013/04/14/office-politics-must-you-play-a-handbook-for-survivalsuccess/>; y J. A. Colquitt y J. B. Rodell "Justice, Trust, and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives", *Academy of Management Journal* 54 (2011): 1183-206.

Las opiniones aquí expresadas corresponden únicamente a los gerentes y a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de sus organizaciones. Los autores o gerentes no son responsables de cualquier error u omisión, ni de los resultados obtenidos por el uso de esta información. En ningún caso los autores o los gerentes, o sus sociedades o corporaciones relacionadas, serán responsables por cualquier decisión o acción tomada respecto de las opiniones aquí expresadas.

Las organizaciones fomentan la politiquería cuando reducen los recursos. Cuando la compañía farmacéutica francesa Sanofi anunció sus planes de reducir su fuerza laboral global de 100,000 empleados para aumentar su competitividad, estimuló la actividad política entre los trabajadores, quienes organizaron protestas en contra de la reducción de puestos de trabajo.

Fuente: Robert Pratta/Reuters



ascender, es más probable que surja la politiquería.⁵⁷ Cuando se reducen los recursos, las personas tienden a realizar acciones políticas para salvaguardar lo que tienen. Asimismo, cualquier cambio, sobre todo los cambios que implican la reasignación significativa de los recursos dentro de la compañía, estimularía los conflictos y aumentaría la politiquería.

Las culturas que se caracterizan por tener poca confianza, roles ambiguos, sistemas de evaluación del desempeño poco claros, prácticas de asignación de recompensas con suma cero (ganar-perder), toma de decisiones democrática, altas exigencias de desempeño y altos ejecutivos que buscan su beneficio personal, también crean un terreno fértil para la politiquería.⁵⁸ Debido a que las actividades políticas no forman parte del rol formal del empleado, cuanto mayor sea la ambigüedad del rol, mayores probabilidades de que el trabajador se involucre en actividades políticas veladas. La ambigüedad del rol significa que los comportamientos prescritos para los trabajadores no son claros. Por lo tanto, el alcance y a las funciones de las acciones políticas del empleado están menos limitados.

Cuanto más destaque una cultura organizacional el método de suma cero o de ganar-perder para asignar las recompensas, mayor será el número de trabajadores que se sentirán motivados a involucrarse en la politiquería. El **enfoque de suma cero** trata al “pastel” de recompensas como algo fijo, de modo que cualquier ganancia que logre una persona o un grupo será a expensas de otra persona u otro grupo. Por ejemplo, si hay \$15,000 para distribuirse en aumentos entre cinco empleados, entonces cualquiera que obtenga más de \$3,000 se lleva dinero de uno o más de los otros trabajadores. Esta práctica invita a hacer ver mal a los demás y a aumentar la notoriedad de aquello que hace alguien.

También existen fuerzas políticas que intervienen en las relaciones *entre* las organizaciones, donde las políticas funcionan de forma distinta dependiendo de cada cultura organizacional.⁵⁹ Un estudio reveló que cuando dos organizaciones con ambientes muy políticos interactuaban entre sí, las interacciones políticas entre ellas afectaban su desempeño en los proyectos de colaboración. Por otro lado, cuando las compañías con un comportamiento interno menos político interactuaban, incluso las disputas políticas

enfoque de suma cero Enfoque que trata al “pastel” de recompensas como algo fijo, de modo que cualquier ganancia que logre una persona será a expensas de otro individuo.

¿Mito o ciencia?

Los líderes poderosos mantienen a sus amigos-enemigos cerca de ellos

Parece que esta afirmación es verdadera. Todos hemos escuchado el término “amigo-enemigo” para describir a los amigos que también son rivales, o a los individuos que actúan como amigos, pero que en secreto se desagradan uno al otro. Algunos observadores han argumentado que los amigos-enemigos van en aumento en el trabajo debido a la “abundancia de relaciones estrechas y cercanas que unen las vidas profesionales y personales de los trabajadores”.

Es probable que, después de una amarga batalla por la presidencia de Estados Unidos, Barack Obama haya nombrado a Hillary Clinton Secretaria de Estado basado en la idea de mantener a los enemigos cerca. O bien, en el mundo de los negocios, ¿por qué una empresaria decidió que no demandaría a un antiguo compañero universitario que, después de

trabajar en su empresa como consultor, aprovechó los conocimientos que adquirió ahí para iniciar su propia compañía y competir contra ella?

¿Realmente es inteligente mantener cerca los enemigos? Si la respuesta es afirmativa, ¿por qué?

Nuevas investigaciones sugieren respuestas a estas preguntas. Tres estudios experimentales encontraron que los individuos elegían trabajar en la misma habitación que su rival, incluso cuando se les informaba que probablemente se desempeñarían mejor estando separados; que se sentaban más cerca de sus rivales al trabajar juntos; y que expresaban de forma explícita su preferencia por estar más cerca de su rival. Los investigadores encontraron que la principal razón del efecto “de estar cerca” era el deseo de vigilar el comportamiento y el desempeño del rival.

Los investigadores también concluyeron que el efecto de “mantener cerca a los enemigos” era especialmente intenso bajo ciertas condiciones: cuando el individuo era socialmente dominante, cuando sentía mayor competencia del miembro del equipo, y cuando las recompensas y la capacidad para fungir como líder dependían del desempeño.

Estos resultados sugieren que el concepto de amigo-enemigo es muy real, y que elegimos estar cerca de nuestros rivales para vigilar la competencia que representan.

Fuentes: M. Thompson, “How to Work with Your Startup Frenemies”, *VentureBeat*, 22 de diciembre de 2012, <http://venturebeat.com/2012/12/22/frenemies/>; y N. L. Mead y J. K. Maner, “On Keeping Your Enemies Close: Powerful Leaders Seek Proximity to Ingroup Power Threats”, *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012): 576-91.

entre ellas no disminuían el desempeño en los proyectos de colaboración. Esta investigación muestra que las compañías deberían ser cautelosas al crear alianzas con organizaciones que tienen altos niveles de comportamiento político interno.

¿Cómo responden los individuos ante la política organizacional?

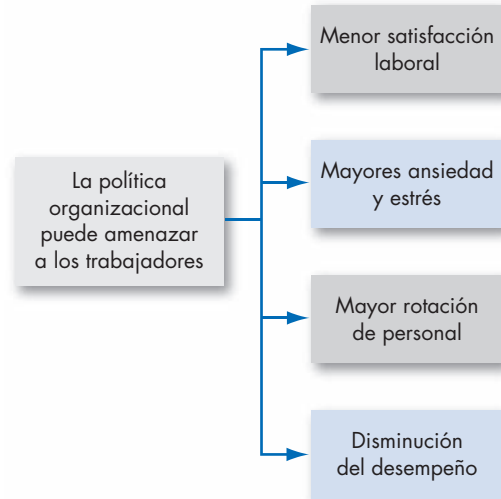
Trish adora su trabajo como escritora en una serie semanal de comedia televisiva, pero detesta la politiquería interna. “Hay un par de escritores aquí que pasan más tiempo adulando al productor ejecutivo que trabajando. Y es muy claro que nuestro guionista principal tiene a sus favoritos. Si bien me pagan mucho y realmente puedo usar mi creatividad, me siento mal por tener que estar alerta contra quienes apuñalan por la espalda y tener que promover constantemente mis contribuciones. Estoy cansada de hacer la mayoría del trabajo y tener poco crédito”. Todos tenemos amigos o parientes que, igual que Trish, se quejan a menudo sobre la política en su trabajo. ¿Pero cómo reacciona el individuo en general ante la política organizacional? Veamos las evidencias.

Para la mayoría de las personas —con habilidades políticas modestas o que no están dispuestas a intervenir en el juego de la política—, los resultados tienden a ser básicamente negativos. En la figura 13-4 se observa un diagrama que describe esto. Sin embargo, hay evidencias contundentes de que la política organizacional se relaciona de forma negativa con la satisfacción laboral.⁶⁰ La política en ocasiones origina una disminución en el desempeño reportado por los trabajadores, quizá porque consideran que los ambientes políticos son injustos, y eso los desmotiva.⁶¹ A nadie sorprende que si la política se vuelve demasiado difícil de manejar, causa que los trabajadores renuncien.⁶² Cuando los empleados de dos agencias que participaron en un estudio reciente en Nigeria calificaron su entorno laboral como político, reportaron mayores niveles de estrés laboral y se mostraron menos proclives a ayudar a sus colegas de trabajo. Así, aunque es probable que países en desarrollo como Nigeria sean más ambiguos y tengan ambientes laborales más políticos, parece que las consecuencias negativas de la política son las mismas que en Estados Unidos.⁶³



Figura 13-4

Respuestas de los empleados ante la política organizacional



Existen varios aspectos fundamentales. En primer lugar, parece que la relación entre la política y el desempeño está moderada por la comprensión que tiene un individuo de los “cómos” y los “porqués” de la política organizacional. Investigadores señalaron que “el individuo que comprende con claridad quién es responsable de tomar las decisiones, y por qué fue elegido para tomarlas, entenderá mejor cómo y por qué ocurren las cosas, que alguien que no entiende el proceso de toma de decisiones en la organización”.⁶⁴ Cuando hay mucha política y un alto nivel de comprensión, es probable que mejore el desempeño debido a que el individuo ve las acciones políticas como una oportunidad. Esto es consistente con lo que se espera de gente con habilidades políticas bien aplicadas. Pero cuando hay un bajo nivel de entendimiento, es más probable que las personas vean la política como una amenaza, y ello suele tener un efecto negativo sobre el desempeño laboral.⁶⁵

En segundo lugar, el comportamiento político en el trabajo modera los efectos de un liderazgo ético.⁶⁶ Un estudio reveló que los empleados masculinos eran más sensibles al liderazgo ético y que mostraban más conductas de ciudadanía, cuando los niveles de la política y el liderazgo ético eran elevados. Las mujeres, por otro lado, son más proclives a involucrarse en un comportamiento de ciudadanía cuando el ambiente es ético y *apolítico* de manera consistente.

En tercer lugar, cuando los empleados perciben la política como una amenaza, a menudo responden con **conductas defensivas**, es decir, comportamientos reactivos y protectores para evitar acción, culpa o cambio.⁶⁷ (En la figura 13-5 se presentan ejemplos de esta clase de conductas). A corto plazo, el empleado quizá perciba que estar a la defensiva protege sus intereses, pero a largo plazo los desgasta. Las personas que recurren a estar a la defensiva de manera consistente descubren que, con el tiempo, es la única manera en la que saben comportarse. En ese punto, pierden la confianza y el apoyo de sus colegas, jefes, subalternos y clientes.

conductas defensivas Comportamientos reactivos y protectores para evitar la acción, la culpa o el cambio

Manejo de la impresión

Sabemos que a las personas les interesa saber cómo los perciben y evalúan los demás. Por ejemplo, los estadounidenses gastan miles de millones de dólares en dietas, memberships en clubes de salud, cosméticos y cirugías plásticas: todo para parecer más atractivos ante los demás. En las organizaciones, ser percibido positivamente por los demás tiene sus beneficios. Por ejemplo, al principio quizá ayude a obtener el puesto de tra-

Figura 13-5 Conductas defensivas

Evitación de la acción

Conformidad excesiva. Interpretar estrictamente la responsabilidad con afirmaciones como “las reglas indican con claridad que...”, o bien, “ésta es la forma en que siempre lo hemos hecho”.

Pasar la estafeta. Transferir a otro la responsabilidad de ejecutar una tarea o tomar una decisión.

Hacerse tonto. Evitar una tarea no deseada al declararse falsamente ignorante o incapaz.

Dilatar. Prolongar una tarea de modo que una persona parezca estar ocupada; por ejemplo, convertir un trabajo de dos semanas en uno de cuatro meses.

Andarse con rodeos. Parecer más o menos colaborador en público, cuando en privado se hace poco o nada.

Evitación de la culpa

Pulir. Ésta es una manera elegante de decir “cubrirse las espaldas”. Describe la práctica de documentar rigurosamente las actividades para proyectar una imagen de competencia y acuciosidad.

Ir a la segura. Evitar situaciones desfavorables. Incluye aceptar únicamente proyectos con una gran probabilidad de éxito, tomar decisiones arriesgadas con la aprobación de los superiores, tener expresiones de buen juicio y adoptar una posición neutral en los conflictos.

Justificar. Desarrollar explicaciones que disminuyan la propia responsabilidad por un resultado negativo u ofrecer disculpas para demostrar arrepentimiento, o ambas.

Chivo expiatorio. Echar la culpa de un resultado negativo a factores externos que no tienen toda la responsabilidad.

Tergiversar. Manipular la información con distorsiones, adornos, engaños, presentación selectiva u obcecación.

Evitación del cambio

Prevención. Tratar de impedir que ocurra un cambio amenazador.

Autoprotección. Actuar en formas que protejan los propios intereses durante un cambio, al resguardar la información u otros recursos.

manejo de la impresión (MI) Proceso mediante el cual los individuos tratan de controlar la impresión que los demás se forman de ellos.

bajo deseado en una empresa, y una vez contratado, ayudaría a obtener evaluaciones favorables, mayores aumentos de salario y ascensos más rápidos. El proceso mediante el cual los individuos tratan de controlar la impresión que se forman los demás de ellos se llama **manejo de la impresión (MI)**.⁶⁸

¿Podemos predecir quién se involucrará con el MI? Sin sorpresas: es nuestro viejo amigo, quien se vigila mucho a sí mismo.⁶⁹ Las personas que se vigilan poco tienden a presentar imágenes de sí mismas que son consistentes con sus personalidades, sin importarles los efectos benéficos o perjudiciales por ello. En contraste, aquellos que son muy vigilantes de sus personas son hábiles para interpretar las situaciones, y moldear su apariencia y su conducta según cada circunstancia. Si quisiera controlar la impresión que los demás se forman de usted, ¿qué técnicas de MI utilizaría? En la figura 13-6 se resumen algunas de las técnicas más populares, junto con algunos ejemplos.

Recuerde que cuando las personas se involucran en el MI, están enviando un mensaje falso que sería verdadero en otras circunstancias.⁷⁰ Por ejemplo, las excusas se pueden ofrecer con sinceridad. Si nos referimos al ejemplo de la figura 13-6, usted podría creer *realmente* que los anuncios contribuyen poco a las ventas en su región. Pero una mala interpretación tendría un costo elevado. Si avisa que “ahí viene el lobo” con demasiada frecuencia, nadie le creerá cuando el lobo llegue de verdad. Por lo tanto, quien maneja la impresión debe ser precavido para que no lo consideren deshonesto o manipulador.⁷¹

Un estudio encontró que, cuando los gerentes atribuían los comportamientos de ciudadanía de un trabajador al manejo de la impresión, en realidad experimentaron enojo (quizá porque se sintieron manipulados) y otorgaron menores puntuaciones al desempeño de los subalternos. Cuando los gerentes atribuyeron las mismas conductas a valores pro sociales y a un interés por la organización, se sintieron contentos y otorgaron puntuaciones de desempeño más altas.⁷² En resumen, a las personas no les gusta sentir que los demás las

Figura 13-6 Técnicas de manejo de la impresión (MI)

Conformidad

Coincidir con la opinión de alguien más con la finalidad de obtener su aprobación es una *forma de congraciamiento*.

Ejemplo: Un gerente dice a su jefe: "Está absolutamente en lo cierto en su plan de reorganización para la oficina regional oeste. No podría estar más de acuerdo".

Favores

Hacer algo agradable por alguien para obtener su aprobación es una *forma de congraciamiento*.

Ejemplo: Un vendedor indica a un cliente potencial: "Tengo dos boletos para la función de teatro de hoy en la noche y no puedo asistir. Tómelos. Considérelolo como una forma de agradecerle el tiempo que dedicó a hablar conmigo".

Excusas

Las explicaciones acerca de un evento que genera problemas y que buscan minimizar la severidad aparente del problema es una *técnica defensiva de MI*.

Ejemplo: Un gerente de ventas asegura a su jefe: "No tuvimos a tiempo el anuncio en el periódico, pero de cualquier modo, nadie responde a esos anuncios".

Disculpas

Admitir la responsabilidad por un evento indeseable y simultáneamente buscar el perdón por la acción es una *técnica defensiva de MI*.

Ejemplo: Un empleado dice a su jefe: "Lo siento, cometí un error en el informe. Por favor, perdóneme".

Autopromoción

Resaltar las mejores cualidades propias, minimizar las desventajas, y dirigir la atención hacia los logros personales es una *técnica de MI enfocada en el yo*.

Ejemplo: Un vendedor avisa a su jefe: "Matt trabajó infructuosamente durante tres años intentando conseguir esa cuenta y yo lo logré en seis semanas. Soy el mejor vendedor que tiene esta compañía".

Realce

Afirmar que algo que se hizo es más valioso de lo que la mayoría de los otros miembros de la organización pensarían es una *técnica de MI enfocada en el yo*.

Ejemplo: Un periodista avisa a su editor: "Mi trabajo en la historia del divorcio de esta celebridad aumentó realmente nuestras ventas" (aunque la historia tan sólo se haya incluido en la página 3 de la sección de espectáculos).

Adulación

Elogiar a otros por sus virtudes en un esfuerzo por parecer perceptivo y agradable es una *técnica asertiva de MI*.

Ejemplo: Un aprendiz de ventas indica a su colega: "Manejaste con tanto tacto esa queja con el cliente que yo nunca lo hubiera podido hacer tan bien como tú".

Ejemplificación

Hacer más de lo necesario con la finalidad de demostrar su gran dedicación y esfuerzo es una *técnica asertiva de MI*.

Ejemplo: Un empleado envía correos electrónicos desde su computadora de trabajo cuando se queda hasta tarde en la oficina, de modo que su supervisor se entere de cuánto tiempo ha estado laborando.

Fuentes: M. C. Bolino, K. M. Kacmar, W. H. Turnley y J. B. Gilstrap, "A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors", *Journal of Management* 34, núm. 6 (2008): 1080-109.

manipulan a través del manejo de la impresión, así que esta clase de tácticas deberían utilizarse con cautela. Tampoco todo el manejo de la impresión consiste en hablar bien de uno mismo. Investigaciones recientes sugieren que la modestia, que se expresa como la comprensión de la propia contribución al éxito y dar crédito generosamente a las aportaciones de los demás, puede crear una impresión más positiva en los demás.⁷³

Dilema ético

¿Qué tanto debería manejar las impresiones del entrevistador?

Casi todos coinciden en que vestir de manera profesional, destacar los logros previos y mostrar interés por el puesto de trabajo son tácticas razonables para manejar la impresión, cuando se busca mejorar la presentación en una entrevista. A menudo también se aconseja el uso de estrategias como elogiar al entrevistador y utilizar indicios no verbales positivos como sonreír y asentir con la cabeza.

¿Es conveniente esta forma de manejo de la impresión? Por lo general, las investigaciones demuestran que sí. Cuanto más se esfuerzan los candidatos por destacar sus habilidades, motivación y admiración por la organización, mayores serán las probabilidades de que los contraten. Un estudio reciente, realizado en Taiwán, examinó esta relación y encontró que a los aspirantes que hablaban con mayor confianza acerca de sus habilidades, los entrevistadores los consideraban más adecuados para el puesto, y a los candidatos que expresaban cuestiones positivas acerca de la organización los consideraban más adecuados para

la organización. Las señales no verbales positivas mejoraban el estado de ánimo del entrevistador, lo cual también aumentaba las calificaciones del aspirante.

A pesar de las evidencias de que esforzarse por impresionar a un entrevistador rinde sus frutos, es mejor no exagerar. Demostrar que una persona alteró las calificaciones en el proceso de contratación suele ser razón suficiente para un despido inmediato. Incluso las “mentiras blancas” constituyen un problema si crean expectativas sin fundamento. Por ejemplo, si usted afirma que administraba presupuestos anteriormente, cuando en realidad lo que hacía era un seguimiento de los gastos, en realidad carece de las habilidades que su jefe espera que tenga. Si no logra hacer el trabajo, dará una imagen muy mala. No obstante, si describe su experiencia con mayor precisión, pero expresa su deseo de aprender, la compañía sabrá que necesita capacitación adicional y que requiere de un poco de tiempo adicional.

Entonces, ¿cuál sería una estrategia ética y eficaz para una entrevista? La

clave consiste en encontrar una forma positiva, pero veraz, de manejar las impresiones. No tema que el empleador conozca sus habilidades y logros, y asegúrese de mostrar su entusiasmo por el puesto de trabajo. Al mismo tiempo, asegúrese de que sus aseveraciones sean lo más precisas posibles y cuídese de no exagerar sus habilidades. A la larga, tiene más probabilidades de sentirse feliz al tener éxito en un trabajo, en el cual usted y el entrevistador logren determinar la idoneidad con honestidad.

Fuentes: C. Chen y M. Lin, “The Effect of Applicant Impression Management Tactics on Hiring Recommendations: Cognitive and Affective Processes”, *Applied Psychology: An International Review* 63, núm. 4, (2014): 698-724; J. Levashina, C. J. Hartwell, F. P. Morgeson y M. A. Campion “The Structured Employment Interview: Narrative and Quantitative Review of the Research Literature”, *Personnel Psychology*, primavera de 2014, 241-93; y M. Nemko, “The Effective, Ethical, and Less Stressful Job Interview”, *Psychology Today*, 25 de marzo de 2014, <https://www.psychologytoday.com/blog/how-do-life/201503/the-effective-ethical-and-less-stressful-job-interview>.

La mayoría de estudios realizados para probar la eficacia de las técnicas de MI se han relacionado con dos criterios: el éxito en las entrevistas y las evaluaciones del desempeño. Veamos cada una de ellas.

Entrevistas y MI Las evidencias indican que la mayoría de los candidatos a un puesto de trabajo utilizan técnicas de MI en las entrevistas, y que funciona.⁷⁴ Para determinar el nivel de eficacia que tienen diferentes técnicas de MI en las entrevistas, un estudio agrupó datos de miles de entrevistas de reclutamiento y selección en esfuerzos orientados a la apariencia (como dar una imagen profesional), tácticas explícitas (como elogiar al entrevistador o destacar los propios logros) e indicios verbales (como utilizar palabras positivas y mostrar un entusiasmo general).⁷⁵ De todas las dimensiones, fue muy claro que el MI era un aspecto que servía para predecir con gran precisión los resultados que obtenía el individuo. Sin embargo, se observó algo imprevisto: cuando las entrevistas eran muy estructuradas, es decir, que las preguntas del entrevistador estaban redactadas con anticipación y se enfocaban en las calificaciones del aspirante, los efectos del MI fueron mucho más débiles. Las conductas manipuladoras, como el MI, tienen mayores probabilidades de tener éxito en las entrevistas ambiguas y poco estructuradas.

Evaluaciones del desempeño y MI En términos de las evaluaciones del desempeño, el panorama es muy diferente. El congraciamiento se relaciona positivamente con las puntuaciones del desempeño, lo cual significa que quienes se congracian con sus

supervisores obtienen mejores evaluaciones en su trabajo. No obstante, la autopromoción parece ser contraproducente: quienes se autopromueven en realidad obtienen *peores* evaluaciones de su desempeño.⁷⁶ Hay un factor importante en este resultado general. Parece que los individuos con habilidades políticas son capaces de convertir el MI en mejores evaluaciones del desempeño, en tanto que las personas con escasas habilidades políticas se ven más afectados de forma negativa cuando utilizan el MI.⁷⁷ Otro estudio de 760 consejos directivos reveló que los individuos que congracian con los miembros actuales del consejo (expresan acuerdo con el director, señalan actitudes y opiniones compartidas, elogian al director) incrementan sus oportunidades de ingresar en el consejo.⁷⁸ Por último, becarios que intentaron congraciarse con sus supervisores en un estudio tendían a desagradarles, a menos que tuvieran grandes habilidades políticas. A quienes contaban con estas habilidades, el hecho de congraciarse hizo que sus supervisores calificaran mejor su desempeño y los consideraran más agradables.⁷⁹

¿Cuál es la explicación de que estos resultados sean consistentes en diversos estudios y contextos? Si lo piensa, suenan lógicos. Congraciarse siempre funciona porque a todos —entrevistadores y supervisores— les gusta ser tratados con gentileza. Sin embargo, la autopromoción sólo funcionaría en las entrevistas y resulta contraproducente en el trabajo ya que, mientras que el entrevistador no sabe si usted está exagerando sus logros, el supervisor lo conoce porque su trabajo consiste en observarlo.

¿Nuestras conclusiones sobre las respuestas a la política son válidas a nivel global? ¿Deberíamos esperar que los empleados de Israel, por ejemplo, respondan a la política en el lugar de trabajo de la misma forma que los empleados estadounidenses? Casi todas nuestras conclusiones sobre las reacciones de los empleados ante la política organizacional se basan en estudios realizados en Estados Unidos. Los pocos estudios que han incluido a otros países sugieren algunas modificaciones menores.⁸⁰ Un estudio de gerentes de la cultura estadounidense y de tres culturas chinas (República Popular China, Hong Kong y Taiwán) reveló que los gerentes estadounidenses consideraron que las tácticas de “persuasión amable”, como la petición inspiradora y la consulta, eran más eficaces, en comparación con los gerentes chinos.⁸¹ Otra investigación sugiere que los líderes estadounidenses eficaces logran su influencia al enfocarse en las metas personales de los miembros del grupo y en las tareas que están realizando (un enfoque analítico), en tanto que los líderes influyentes de Asia del Este se enfocan en las relaciones entre los miembros del grupo y en satisfacer las demandas de las personas que los rodean (un enfoque integral).⁸²



La ética del comportamiento político

Aunque no haya formas bien definidas para distinguir la politiquería con ética de la politiquería sin ética, hay algunas preguntas que debería considerar. Por ejemplo, ¿cuál es la utilidad de involucrarse en la politiquería? En ocasiones lo hacemos sin tener buenas razones. El jugador de beisbol de las ligas mayores Al Martin afirmó que él había jugado futbol en la USC, cuando en realidad nunca lo hizo. Como jugador de beisbol, no había muchas ventajas al fingir que había sido futbolista. Mentiras flagrantes como ésta son un ejemplo extremo del manejo de la impresión, pero muchos de nosotros alguna vez hemos distorsionado información para causar una buena impresión. Es importante tener en mente si realmente vale la pena correr el riesgo. Otra pregunta que hay que plantearse es: ¿de qué manera la utilidad de tener un comportamiento político contrarresta cualquier daño (real o potencial) que pueda causar a los demás? Elogiar a un supervisor por su apariencia con la finalidad de conseguir un favor es, probablemente, menos dañino que asumir el crédito por un proyecto que otros hicieron.

Por último, ¿la actividad política cumple con los estándares de equidad y justicia? En ocasiones es difícil ponderar los costos y beneficios de una acción política, pero su

ética queda clara. El jefe de departamento que infla la evaluación del desempeño de un trabajador favorecido y reduce la de un trabajador desfavorecido y, luego, usa estas evaluaciones para justificar el hecho de otorgar un gran ascenso al primero y nada al segundo, da un trato injusto al trabajador desfavorecido.

Por desgracia, los individuos poderosos se vuelven muy hábiles para explicar las conductas que los benefician de forma personal, en términos de lo que es mejor para los intereses de la organización; son capaces de plantear en forma persuasiva que las acciones injustas en realidad son justas. Quienes son poderosos, elocuentes y persuasivos son más vulnerables a los yerros éticos, debido a que es probable que tengan éxito con las prácticas poco éticas. Cuando se enfrenta a un dilema ético sobre política organizacional, trate de considerar si vale la pena correr el riesgo de participar en política, y si otros individuos podrían resultar perjudicados en el proceso. Si tiene una base de poder firme, reconozca la capacidad que tiene el poder para corromper. Recuerde que es mucho más fácil que quienes no tienen poder actúen de forma ética porque generalmente tienen muy poco margen de acción política.

Dibuje el mapa de su carrera política

Como hemos visto, la política no es sólo para los políticos. Usted puede utilizar en su organización los conceptos que se presentaron en este capítulo de formas muy tangibles. Sin embargo, también tienen otra aplicación: usted mismo.

Una de las formas más útiles de pensar en el poder y la política es en términos de su propia carrera. ¿Cuáles son sus ambiciones? ¿Quién tiene el poder para ayudarlo a alcanzarlas? ¿Qué relación tiene usted con esas personas? La mejor manera de responder las preguntas es utilizando un mapa político que lo ayude a bosquejar sus relaciones con los individuos de quien depende su carrera. La figura 13-7 presenta un mapa político de este tipo.⁸³ Ahora lo revisaremos.

Suponga que su progreso futuro depende de cinco personas, incluyendo a Jamie, su supervisora inmediata. Como se observa en la figura, usted tiene una relación cercana con Jamie (de no ser así, estaría en problemas). También tiene una relación cercana con Zack de finanzas. Sin embargo, con los demás usted tiene una relación lejana (Lane) o ninguna relación (Jia, Marty). Una implicación evidente de este mapa es la necesidad de formular un plan para establecer una relación más cercana con esas personas y tener mayor influencia sobre ellas. ¿Cómo podría hacerlo?

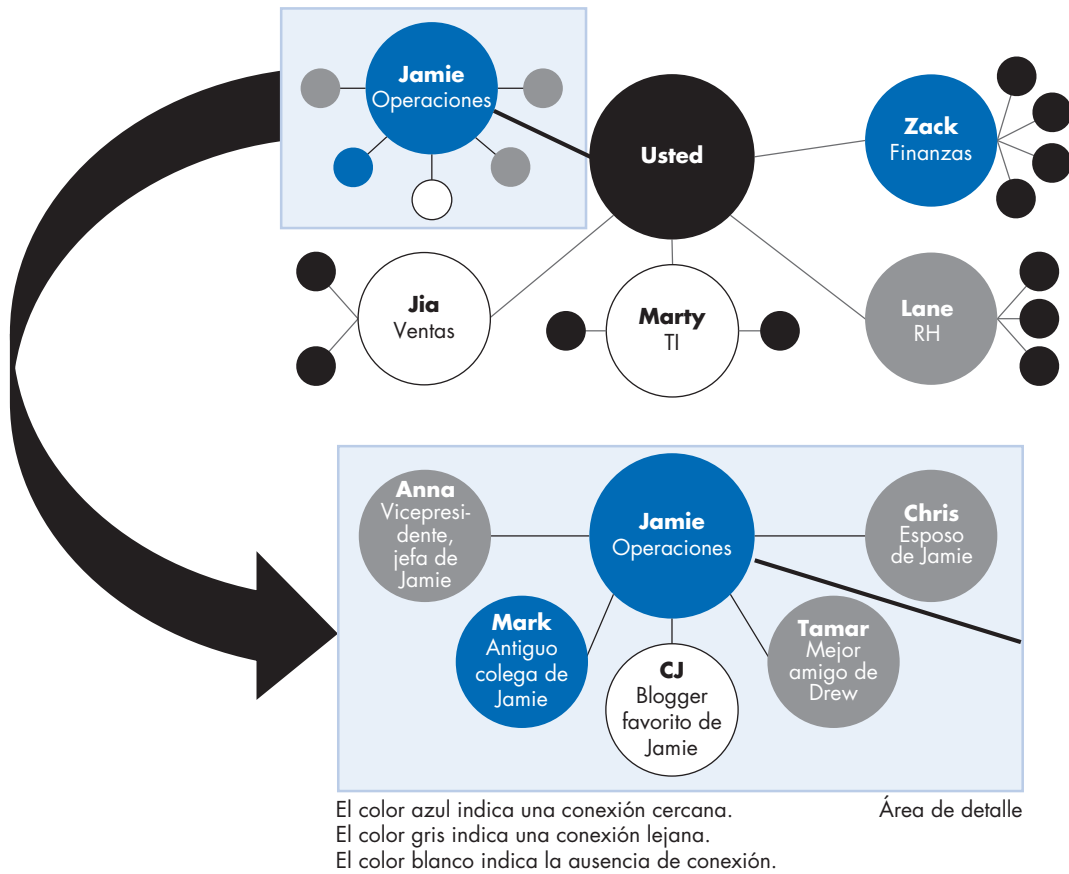
El mapa también es útil para reflexionar acerca de la red de poder. Suponga que los cinco individuos tienen sus propias redes. Sin embargo, suponga que en este caso esas redes no son tan poderosas como la de usted, ya que se trata de redes de influencia de las personas que influyen en los individuos que ocupan puestos de poder.

Una de las mejores formas de influir en las personas es hacerlo de manera indirecta. ¿Qué tal si jugara en una liga de tenis con Mark, antiguo colega de Jamie, y quien usted sabe que sigue siendo amigo de ella? Para influir en Mark, en muchos casos también sería necesario influir en Marty. ¿Qué tal si publica un mensaje en el blog de CJ? Usted puede realizar un análisis similar con las otras cuatro personas que toman decisiones y sus redes.

Desde luego, este mapa no demuestra todo lo que necesita saber (ningún mapa lo hace). Por ejemplo, difícilmente las cinco personas tendrían la misma cantidad de poder. Además, es más difícil dibujar los mapas en la época de las grandes redes sociales. Intente hacer un mapa básico, limitado a las personas que *realmente* son importantes para su carrera.

Quizá todo esto le parezca un poco maquiavélico; sin embargo, recuerde que sólo una persona recibe el ascenso, y es probable que quien compite con usted tenga su propio mapa. Como señalamos al inicio del capítulo, el poder y la política forman parte de la vida organizacional. Decidir no participar es decidir no ser eficaz. Es mejor ser explícito con un mapa político que proceder como si el poder y la política no fueran importantes.

Figura 13-7 Diseño de su mapa político



Fuentes: Con base en Clark, "A Campaign Strategy for Your Career", *Harvard Business Review*, noviembre de 2012, 131-34.

Resumen

Pocos empleados aprecian la falta de poder en su trabajo y en su organización. La gente responde de diferente manera ante las distintas bases de poder. El poder referente y del experto se derivan de las cualidades personales de un individuo. En contraste, el poder de coerción, de recompensa y legítimo son otorgados básicamente por la organización. Parece que la competencia es especialmente atractiva, y su uso como fuente de poder genera un mejor desempeño en los miembros del grupo.

Un gerente eficaz acepta la naturaleza política de las organizaciones. Algunas personas tienen más astucia política que otras, lo cual significa que conocen la política subyacente y son capaces de manipular las impresiones. Se podría esperar que los individuos con habilidades políticas obtengan mejores evaluaciones de desempeño y, por consiguiente, mayores incrementos de salario y más ascensos que quienes son políticamente ingenuos o inhábiles. También es probable que las personas con astucia política muestren mayor satisfacción laboral y sean más capaces de neutralizar los factores estresantes del trabajo.

Implicaciones para los gerentes

- Como gerente que desea maximizar su poder, querrá que los demás dependan más de usted. Por ejemplo, podría incrementar su poder en relación con su jefe al adquirir conocimiento o cierta habilidad que él necesita y para la cual no encuentra a un sustituto.
- Usted no será el único que trate de aumentar su base de poder. Los demás, en particular los subalternos y los colegas, buscarán hacerlo dependiente de ellos, mientras usted intenta reducir esa dependencia y trata de que ellos dependan más de usted.
- Trate de evitar poner a los demás en una posición donde se sientan impotentes.
- Al evaluar el comportamiento en un marco de referencia político, es posible predecir mejor las acciones de los demás, y usar esa información para formular estrategias políticas que le darán ventajas a usted y a su unidad de trabajo.
- Considere que los trabajadores con escasas habilidades políticas o que no están dispuestos a intervenir en política suelen relacionar la política organizacional percibida con menores niveles de satisfacción laboral y desempeño autorreportados, así como más ansiedad y mayor rotación. Por lo tanto, si usted es hábil para manejar las políticas organizacionales, ayude a los demás para que comprendan la importancia de convertirse en un conocedor de la política.

Todos quieren el poder

PUNTO

No admitimos todo lo que queremos. Por ejemplo, un psicólogo descubrió que las personas difícilmente admiten que quieren dinero, pero piensan que todos los demás lo desean. Tenían razón a medias: todos quieren dinero; y todos desean poder.

El psicólogo de Harvard David McClelland se hizo muy famoso por su estudio de los motivos subyacentes. McClelland midió la motivación de las personas por el poder basado en su descripción de imágenes (a este método se le conoce como Prueba de Apercepción Temática o TAT). ¿Por qué no simplemente preguntó a la gente cuánto deseaba el poder? Porque creía que mucho más personas realmente desearían el poder de las que lo admitirían, o incluso, de las que estarían conscientes de ello. Y eso es exactamente lo que descubrió.

¿Por qué queremos el poder? Porque es bueno para nosotros; nos da más control sobre nuestra vida; nos da mayor libertad para hacer lo que queramos. En la vida hay pocas cosas peores que el sentimiento de impotencia, y pocas cosas mejores que sentir que podemos controlar nuestro destino. Los estudios indican que las personas con poder y estatus son más respetadas por los demás, tienen mayor autoestima (a nadie sorprende esto), y son más saludables que quienes tienen menor estatus.

Considere a Steve Cohen, fundador de SAC Capital Advisors, y uno de los hombres más poderosos de Wall Street. Con un valor de \$11,100 millones, Cohen compra obras de Picasso, vive en una mansión, tiene mayordomos con guantes blancos y viaja por el mundo en primera clase. La gente haría casi cualquier cosa por agradarlo, o incluso para acercarse a él. Un escritor señaló que “dentro de sus oficinas se ganan y pierden enormes fortunas; se forjan y se destruyen carreras, se inflan y se desinflan egos tipo A, en ocasiones en tan sólo unas horas”. ¿Todo esto fue malo para Steve Cohen? ¿De qué manera?

Por lo general, las personas que dicen que el poder no es importante son las que no esperan obtenerlo. Querer el poder, igual que sentir celos, puede ser uno de esos secretos que las personas no están dispuestas a develar.

CONTRAPUNTO

Desde luego, es verdad que algunas personas desean el poder, y a menudo se comportan cruelmente para obtenerlo. Sin embargo, para la mayoría de la gente el poder no es una prioridad, y para algunos es incluso indeseable.

Los estudios demuestran que la mayoría de los individuos se sienten incómodos cuando ocupan puestos de poder. Una investigación pidió a los participantes, antes de que empezaran a trabajar en un equipo de cuatro personas, que “calificaran del 1 [más alto] al 4 [más bajo] la posición que les gustaría tener en términos de estatus e influencia dentro del grupo”. Sólo aproximadamente una tercera parte (34 por ciento) de los participantes eligieron la posición más alta. En un segundo estudio, los investigadores se enfocaron en empleados que participaban en el servicio en línea Mechanical Turk de Amazon, y encontraron que las personas querían el poder básicamente para ganar respeto. Pero preferían obtener respeto sin tener poder. En un tercer estudio, los investigadores encontraron que los individuos deseaban el poder sólo cuando tenían grandes habilidades, en otras palabras, cuando su influencia ayudaba a sus grupos.

Estas investigaciones sugieren que a menudo confundimos el deseo de poder con otras cuestiones, como el deseo de ser respetados y de ayudar a nuestros grupos y organizaciones a tener éxito. En estos casos, la mayoría de las personas buscan el poder con fines más benevolentes, y sólo cuando piensan que sirve para hacer el bien.

Otro estudio confirmó que la mayoría de la gente quiere el respeto de sus colegas y no el poder. Cameron Anderson, autora de esta investigación, lo resume adecuadamente: “Uno no necesita ser rico para ser feliz, sino ser un miembro valioso que contribuye en su grupo. Lo que le da a una persona un estatus alto en un grupo es su participación, su generosidad con los demás y su disposición a sacrificarse por el bien mayor”.

Oh, y en cuanto a Steve Cohen... ¿sabía que se declaró culpable y pagó una multa de \$1,200 millones por no evitar la explotación ilícita de información privilegiada, y que después tuvo que cerrar SAC?

Fuentes: B. Burrough y B. McLean, “The Hunt for Steve Cohen”, *Vanity Fair*, junio de 2013, <http://www.vanityfair.com/news/business/2013/06/steve-cohen-insider-trading-case>; C. Anderson, R. Willer, G. J. Kilduff y C. E. Brown, “The Origins of Deference: When Do People Prefer Lower Status?” *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012): 1077-88; C. Anderson, M. W. Kraus, A. D. Galinsky y D. Keltner, “The Local-Ladder Effect: Social Status and Subjective Well-Being”, *Psychological Science* 23(7) (2012): 764-71; S. Kennelly, “Happiness Is about Respect, Not Riches”, *Greater Good*, 13 de julio de 2012, http://greatergood.berkeley.edu/article/item/happiness_is_about_respect_not_riches; y P. Lattman y B. Protess, “\$1.2 Billion Fine for Hedge Fund SAC Capital in Insider Case”, *The New York Times Dealbook*, 4 de noviembre de 2013, http://dealbook.nytimes.com/2013/11/04/sac-capital-agrees-to-plead-guilty-to-insider-trading/?_r=0.

REPASO DEL CAPÍTULO

PREGUNTAS DE REPASO

13-1 ¿En qué difiere el liderazgo del poder?

13-2 ¿Qué diferencias y similitudes hay entre las cinco bases del poder?

13-3 ¿Qué función tiene la dependencia en las relaciones de poder?

13-4 ¿Cuáles son las tácticas de poder o influencia que se identifican con mayor frecuencia, así como sus contingencias?

13-5 ¿Cuáles son las causas y las consecuencias del abuso del poder?

13-6 ¿Cómo funcionan las políticas en las organizaciones?

13-7 ¿Cuáles son las causas, las consecuencias y la ética del comportamiento político?

EJERCICIO Comparación de las tácticas de influencia

Los estudiantes trabajarán en equipos de tres miembros, y a cada uno se le asignará un rol. Uno será el influyente, otro el que recibe la influencia y el tercero será el observador. Los roles se pueden asignar al azar.

Para empezar, los estudiantes crearán un mazo de tarjetas para las siete *tácticas* que se utilizarán en el ejercicio, que son las siguientes: legitimidad, persuasión racional, peticiones inspiradoras, consulta, intercambio, congraciamiento y presión (que se definieron en el capítulo). Únicamente el influyente sacará naipes del mazo, y nadie más podrá verlos.

El influyente elige una tarjeta y rápidamente formula y actúa una estrategia para utilizar esa táctica sobre la persona que será objeto de la influencia, la cual deberá reaccionar de forma realista en un intercambio constante durante un periodo breve, y al final determinará si la táctica fue efectiva o no. El observador tratará de determinar qué táctica está utilizando y cuál base de

poder (coercitivo, de recompensa, legítimo, del experto o referente) reforzaría esta táctica. El influyente confirmará o negará el enfoque utilizado.

En los diferentes turnos se cambiarán los roles y las tarjetas. Después, la clase analizará lo siguiente:

13-8. Con base en sus observaciones, ¿qué situación de influencia provocaría el mejor resultado para el influyente?

13-9. ¿Hubo un buen ajuste entre las tácticas indicadas por las tarjetas y el rol específico adoptado por cada persona? En otras palabras, ¿fue útil la táctica para el influyente, dada su base de poder respecto de la persona que era objeto de la influencia?

13-10. ¿Qué podemos aprender acerca del poder y de la influencia a partir de este ejercicio?

DILEMA ÉTICO ¿Qué tanto debemos obedecer a quienes ocupan puestos de poder?

Aunque no siempre es fácil admitirlo, muchas veces adaptamos nuestra conducta para que se ajuste a quienes ocupan puestos de poder. Hasta cierto punto, es importante que lo hagamos para el éxito de las organizaciones. Después de todo, las personas tienen puestos de autoridad por una razón, y si nadie pusiera atención a las reglas que estas personas establecen, reinaría el caos. Sin embargo, ¿es ético que siempre obedezcamos a los poderosos?

Con mayor frecuencia de lo que reconocemos, los individuos que tienen el poder en las organizaciones llevan nuestros actos

a zonas éticas grises, o peores aún. Por ejemplo, se convenció a los gerentes de restaurantes y tiendas (incluyendo a McDonald's, Applebee's, Taco Bell, Winn Dixie y otros) para que cachearan a los clientes o a los empleados cuando un supuesto oficial de policía los llamara por teléfono y les indicara que lo hicieran. ¿Qué haría si usted pensara que un oficial de policía, un símbolo evidente de poder, le ordenara hacer algo que nunca haría si fuera gerente?

Además de los abusos evidentes, el poder se nos impone de maneras más prosaicas. Por ejemplo, muchos analistas de accio-

nes reportan experimentar presión por parte de sus jefes para promover los fondos que le dan mayores utilidades a la organización (hecho que no se revela a los clientes). Podría tratarse de fondos que el analista promovería de cualquier manera, aunque quizá no sea así. ¿El analista debería promover los fondos sin analizar el conflicto de interés con el cliente?

Pocos pensaríamos en realizar cacheos a nuestros clientes. Sin embargo, los ejemplos del poder llevado al límite resaltan la perturbadora tendencia de muchos de nosotros obedecer a los poderosos. Para todos, el hecho de saber que obedecer ciegamente a quienes ocupan el poder podría llevarnos a cruzar los límites éticos es suficiente para hacernos reflexionar.

Fuentes: J. Sancton, "Milgram at McDonald's", *Bloomberg Businessweek*, 2 de septiembre de 2012, 74-75; y A. Wolfson, "Compliance' Re-Creates McDonald's Strip-Search Ordeal", *USA Today*, 1 de septiembre de 2012, <http://usatoday30.usatoday.com/news/nation/story/2012-09-01/Compliance-strip-search-hoax/57509182/1>.

CASO 1 Todo para el poderoso

Pocas situaciones generan tanta frustración como tener un supervisor que roba las ideas de sus subalternos. Sólo pregunte lo que le ocurrió a Sophia Kim, una ingeniera que trabajaba para una compañía que diseña bombas de insulina portátiles para diabéticos. Kim desarrolló una forma muy eficaz y poco costosa de mejorar el diseño de uno de los componentes más importantes del dispositivo. Estaba muy emocionada por su idea y no podía esperar a dirigir el equipo de desarrollo. Al menos se sintió muy emocionada hasta que su jefe le dijo que no participaría en el diseño del nuevo producto. En su lugar, su jefe llevó la idea a los altos ejecutivos.

La pérdida del control sobre la propiedad intelectual de la propia creación es un temor común. Muchos centros de trabajo cuentan con el procedimiento de operación estándar que exige que los empleados cedan sus ideas a la organización. También es común que los supervisores utilicen su poder para adueñarse de las ideas de los subalternos. Debido a problemas de dependencia de los recursos, es muy difícil para muchos trabajadores quejarse y hacer cumplir sus derechos.

¿Cuáles son las consecuencias de este tipo de abuso del poder? Algunas evidencias experimentales recientes sugieren que el temor al robo de las ideas disminuye la creatividad. Orly Lobel y su colaborador On Amir desarrollaron un centro laboral vir-

Preguntas

- 13-11. ¿Piensa que las personas adaptan su comportamiento para complacer a los poderosos más de lo que podrían admitirlo? ¿Usted hace lo mismo?
- 13-12. Un escritor comentó que adaptar el comportamiento para complacer a los poderosos recuerda "a cualquiera que está bajo presión para obedecer las órdenes de 'arriba', que debe cuestionar constantemente la validez y la prudencia de lo que se le pide hacer". ¿Por qué no nos hacemos esta pregunta con mayor frecuencia?
- 13-13. ¿Por qué algunos individuos pueden resistirse a los efectos del poder con mayor fuerza que otros?

tual y colocaron participantes en dos condiciones. A un grupo se le dijo que los miembros recibirían un pago por su trabajo, pero que después deberían ceder sus ideas a sus empleadores virtuales. Al segundo grupo no se le pidió que cediera sus ideas. Los resultados revelaron que quienes perdieron la propiedad de sus ideas disminuyeron su concentración y esfuerzo en la tarea, y cometieron mucho más errores.

Entonces, surge la siguiente pregunta: cuando los supervisores se adueñan de las ideas de los empleados, ¿no toman en cuenta los efectos que tendrán a largo plazo sus políticas?

Preguntas

- 13-14. ¿Qué tipos de poder e influencia utilizan las organizaciones cuando exigen a sus empleados ceder sus derechos creativos a la compañía? ¿Por qué son eficaces estas tácticas?
- 13-15. ¿Los resultados del estudio de Lobel y Amir coinciden con las descripciones que se dan en el capítulo sobre las reacciones de los trabajadores ante las políticas organizacionales? ¿Por qué?
- 13-16. ¿De qué manera podría una compañía tratar de prevenir que los supervisores roben las ideas de sus empleados y afecten negativamente su motivación?

Fuentes: Basado en O. Lobel, "My Ideas, My Boss's Property", *New York Times*, 13 de abril de 2014, http://www.nytimes.com/2014/04/14/opinion/my-ideas-my-bosss-property.html?_r=0; y J. Smith, "9 Things You Can Do When the Boss Takes Credit for Your Work", *Forbes*, 30 de abril de 2013, <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/04/30/9-things-you-can-do-when-the-boss-takes-credit-for-your-work/>.

CASO 2 El colega de Barry se convierte en su jefe

Mientras Barry veía a través de la ventana de su oficina en Toronto, el cielo sombrío de octubre ocultó su vista habitual de la Torre CN. “Esas imágenes”, pensó Barry para sí mismo —su estado de ánimo estaba igualmente sombrío.

Cinco meses antes, se reestructuró la compañía de Barry, CTM, una empresa de tecnología relativamente pequeña, aunque en crecimiento. Si bien este tipo de reorganizaciones a menudo ponen en riesgo las carreras, Barry consideró que el cambio mejoraría su posición. Su compañero de trabajo Raphael recibió un ascenso fuera del departamento, lo cual parecía lógico debido a que tenía algunos años más en la empresa y había trabajado con el director general en un proyecto exitoso. Debido a que Raphael fue ascendido y a que sus roles laborales anteriores eran similares, Barry pensó que pronto también recibiría un ascenso.

Sin embargo, hace seis semanas el jefe de Barry renunció, y Raphael fue transferido nuevamente al departamento y se convirtió en el jefe de Barry. Aunque Barry se sintió un poco ignorado, sabía que tenía relativamente poco tiempo en la empresa y sentía que la buena relación que había tenido con Raphael sería ventajosa para sus planes futuros.

El nuevo arreglo, no obstante, sólo le trajo desilusiones. Aun cuando Raphael decía a Barry que estaba haciendo un excelente

trabajo, Barry sentía que su opinión no era compartida por los altos ejecutivos. Aún peor, un par de amigos de Barry dentro de la compañía le mostraron correos electrónicos en los que Raphael no se expresaba muy bien de él.

“Raphael no es la persona que yo pensaba”, caviló Barry.

¿Qué futuro tenía en la compañía si nadie conocía sus contribuciones? Pensó en buscar otro trabajo, pero esa idea sólo empeoró su estado de ánimo. A él le gustaba esta empresa, y pensaba que desempeñaba un buen trabajo ahí.

Mientras Barry veía por su ventana nuevamente, empezó a caer una lluvia ligera. La Torre CN se veía menos que antes. Simplemente no sabía qué hacer.

Preguntas

- 13-17.** ¿Debería quejarse Barry por el trato que recibe? ¿Con quién? Si se quejara, ¿qué tácticas de poder tendría que utilizar?
- 13-18.** Los estudios han demostrado que las personas que suelen quejarse o “lloriquear” generalmente tienen menos poder en una organización. ¿Cree usted que las quejas disminuyen el poder y la influencia o a la inversa? ¿Qué podría hacer Barry para evitar dar una imagen de “llorón”?
- 13-19.** ¿Piensa que Barry debería buscar otro trabajo? ¿Por qué?

Fuentes: Con base en M. G. McIntyre, “Disgruntlement Won’t Advance Your Career”, *Pittsburgh Post-Gazette*, 23 de septiembre de 2012, <http://www.post-gazette.com/business/employment/2012/09/23/Office-Coach-Disgruntlement-won-t-advance-career/stories/201209230192>; y S. Shellenbarger, “What to Do with a Workplace Whiner”, *The Wall Street Journal*, 12 de septiembre de 2012, D1, D3.

NOTAS

- ¹ D. A. Buchanan, "You Stab My Back, I'll Stab Yours: Management Experience and Perceptions of Organization Political Behavior", *British Journal of Management* 19, núm. 1 (2008): 49-64.
- ² B. Oc, M. R. Bashshur y C. Moore, "Speaking Truth to Power: The Effect of Candid Feedback on How Individuals with Power Allocate Resources", *Journal of Applied Psychology* 100, núm. 2 (2015): 450-63.
- ³ M. Gongloff, "Steve Cohen, Super-Rich and Secretive Trader, Faces Possible SEC Investigation", *Huffington Post*, 28 de noviembre de 2012, http://www.huffingtonpost.com/2012/11/28/steven-cohen-saccapital_n_2205544.html.
- ⁴ E. Landells y S. L. Albrecht, "Organizational Political Climate: Shared Perceptions about the Building and Use of Power Bases", *Human Resource Management Review* 23, núm. 4 (2013): 357-65; P. Rylander, "Coaches' Bases of Power: Developing Some Initial Knowledge of Athletes' Compliance with Coaches in Team Sports", *Journal of Applied Sport Psychology* 27, núm. 1 (2015): 110-21; y G. Yukl, "Use Power Effectively" en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004): 242-47.
- ⁵ E. A. Ward, "Social Power Bases of Managers: Emergence of a New Factor", *Journal of Social Psychology*, febrero de 2001, 144-47.
- ⁶ S. R. Giessner y T. W. Schubert, "High in the Hierarchy: How Vertical Location and Judgments of Leaders' Power Are Interrelated", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 104, núm. 1 (2007): 30-44.
- ⁷ S. Perman, "Translation Advertising: Where Shop Meets Hip Hop", *Time*, 30 de agosto de 2010, <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,2011574,00.html>.
- ⁸ R. E. Sturm y J. Antonakis, "Interpersonal Power: A Review, Critique, and Research Agenda", *Journal of Management* 41, núm. 1 (2015): 136-63.
- ⁹ M. C. J. Caniels y A. Roeleveld, "Power and Dependence Perspectives on Outsourcing Decisions", *European Management Journal* 27, núm. 6 (2009): 402-17; y R.-J. Bryan, D. Kim y R. S. Sinkovics, "Drivers and Performance Outcomes of Supplier Innovation Generation in Customer-Supplier Relationships: The Role of Power-Dependence", *Decision Sciences*, 2012, 1003-38.
- ¹⁰ N. Foulkes, "Tractor Boy", *High Life*, octubre de 2002, 90.
- ¹¹ R. S. Burt, M. Kilduff y S. Tasselli, "Social Network Analysis: Foundations and Frontiers on Advantage", *Annual Review of Psychology* 64 (2013): 527-47; M. A. Carpenter, M. Li y H. Jiang, "Social Network Research in Organizational Contexts: A Systematic Review of Methodological Issues and Choices", *Journal of Management*, 1 de julio de 2012, 1328-61; y M. Kilduff y D. J. Brass, "Organizational Social Network Research: Core Ideas and Key Debates", *Academy of Management Annals*, 1 de enero de 2010, 317-57.
- ¹² J. Gehman, L. K. Treviño y R. Garud, "Values Work: A Process Study of the Emergence and Performance of Organizational Values Practices", *Academy of Management Journal*, 1 de febrero de 2013, 84-112.
- ¹³ J. Battilana y T. Casciaro, "Change Agents, Networks, and Institutions: A Contingency Theory of Organizational Change", *Academy of Management Journal*, 1 de abril de 2012, 381-98.
- ¹⁴ S. M. Soltis, F. Agneessens, Z. Sasovova y G. Labianca, "A Social Network Perspective on Turnover Intentions: The Role of Distributive Justice and Social Support", *Human Resource Management*, 1 de julio de 2013, 561-84.
- ¹⁵ R. Kaše, Z. King, y D. Minbaeva, "Using Social Network Research in HRM: Scratching the Surface of a Fundamental Basis of HRM", *Human Resource Management*, 1 de julio de 2013, 473-83; R. Cross y L. Prusak, "The People Who Make Organizations Go—Or Stop", *Harvard Business Review*, junio de 2002, <https://hbr.org/2002/06/the-people-who-make-organizations-go-or-stop>.
- ¹⁶ Veá, por ejemplo, D. M. Cable y T. A. Judge, "Managers' Upward Influence Tactics Strategies: The Role of Manager Personality and Supervisor Leadership Style", *Journal of Organizational Behavior* 24, núm. 2 (2003): 197-214; M. P. M. Chong, "Influence Behaviors and Organizational Commitment: A Comparative Study", *Leadership and Organization Development Journal* 35, núm. 1 (2014): 54-78; y G. Blickle, "Influence Tactics Used by Subordinates: An Empirical Analysis of the Kipnis and Schmidt Subscales", *Psychological Reports*, febrero de 2000, 143-54.
- ¹⁷ G. R. Ferris, W. A. Hochwarter, C. Douglas, F. R. Blass, R. W. Kolodinsky y D. C. Treadway, "Social Influence Processes in Organizations and Human Resource Systems", en G. R. Ferris y J. J. Martocchio (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 21 (Oxford, UK: JAI Press/Elsevier, 2003), 65-127; C. A. Higgins, T. A. Judge, y G. R. Ferris, "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, March 2003, 89-106; y M. Uhl-Bien, R. E. Riggio, K. B. Lowe, y M. K. Carsten, "Followership Theory: A Review and Research Agenda", *The Leadership Quarterly*, febrero de 2014, 83-104.
- ¹⁸ M. P. M. Chong, "Influence Behaviors and Organizational Commitment: A Comparative Study".
- ¹⁹ R. E. Petty y P. Briñol, "Persuasion: From Single to Multiple to Metacognitive Processes", *Perspectives on Psychological Science* 3, núm. 2 (2008): 137-47.
- ²⁰ J. Badal, "Getting a Raise from the Boss", *The Wall Street Journal*, 8 de julio de 2006, B1, B5.
- ²¹ M. P. M. Chong, "Influence Behaviors and Organizational Commitment: A Comparative Study".
- ²² Ibid.
- ²³ O. Epitropaki y R. Martin, "Transformational-Transactional Leadership and Upward Influence: The Role of Relative Leader-Member Exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS)", *Leadership Quarterly* 24, núm. 2 (2013): 299-315.
- ²⁴ A. W. Kruglanski, A. Pierro y E. T. Higgins, "Regulatory Mode and Preferred Leadership Styles: How Fit Increases Job Satisfaction", *Basic and Applied Social Psychology* 29, núm. 2 (2007): 137-49; y A. Pierro, L. Cicero y B. H. Raven, "Motivated Compliance with Bases of Social Power", *Journal of Applied Social Psychology* 38, núm. 7 (2008): 1921-44.
- ²⁵ P. P. Fu y G. Yukl, "Perceived Effectiveness of Influence Tactics in the United States and China", *Leadership Quarterly*, verano de 2000, 251-66; O. Branzel, "Cultural Explanations of Individual Preferences for Influence Tactics in Cross-Cultural Encounters", *International Journal of Cross Cultural Management*, agosto de 2002, 203-18; G. Yukl, P. P. Fu y R. McDonald, "Cross-Cultural Differences in Perceived Effectiveness of Influence Tactics for Initiating or Resisting Change", *Applied Psychology: An International Review*, enero de 2003, 66-82; y P. P. Fu, T. K. Peng, J. C. Kennedy, y G. Yukl, "Examining the Preferences of Influence Tactics in Chinese Societies: A Comparison of Chinese Managers in Hong Kong, Taiwan, and Mainland China", *Organizational Dynamics* 33, núm. 1 (2004): 32-46.

- ²⁶ C. J. Torelli y S. Shavitt, "Culture and Concepts of Power", *Journal of Personality and Social Psychology* 99, núm. 4 (2010): 703-23.
- ²⁷ Fu y Yukl, "Perceived Effectiveness of Influence Tactics in the United States and China".
- ²⁸ G. R. Ferris, D. C. Treadway, P. L. Perrewé, R. L. Brouer, C. Douglas, y S. Lux, "Political Skill in Organizations", *Journal of Management*, June 2007, 290-320; K. J. Harris, K. M. Kacmar, S. Zivnuska, y J. D. Shaw, "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007): 278-85; W. A. Hochwarter, G. R. Ferris, M. B. Gavin, P. L. Perrewé, A. T. Hall, y D. D. Frink, "Political Skill as Neutralizer of Felt Accountability-Job Tension Effects on Job Performance Ratings: A Longitudinal Investigation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007): 226-39; y D. C. Treadway, G. R. Ferris, A. B. Duke, G. L. Adams y J. B. Thatcher, "The Moderating Role of Subordinate Political Skill on Supervisors' Impressions of Subordinate Ingratiation and Ratings of Subordinate Interpersonal Facilitation", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007): 848-55.
- ²⁹ M. C. Andrews, K. M. Kacmar, y K. J. Harris, "Got Political Skill? The Impact of Justice on the Importance of Political Skills for Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 6 (2009): 1427-37.
- ³⁰ C. Anderson, S. E. Spataro, y F. J. Flynn, "Personality and Organizational Culture as Determinants of Influence", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 3 (2008): 702-10.
- ³¹ Y. Cho y N. J. Fast, "Power, Defensive Denigration, and the Assuaging Effect of Gratitude Expression", *Journal of Experimental Social Psychology* 48 (2012): 778-82.
- ³² M. Pitesa y S. Thau, "Masters of the Universe: How Power and Accountability Influence Self-Serving Decisions under Moral Hazard", *Journal of Applied Psychology* 98 (2013): 550-58; N. J. Fast, N. Sivanathan, D. D. Mayer, y A. D. Galinsky, "Power and Overconfident Decision-Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 117 (2012): 249-60; M. J. Williams, "Serving the Self from the Seat of Power: Goals and Threats Predict Leaders' Self-Interested Behavior", *Journal of Management* 40 (2014): 1365-95.
- ³³ A. Grant, "Yes, Power Corrupts, but Power Also Reveals", *Government Executive*, 23 de mayo de 2013, http://www.huffingtonpost.com/adam-grant/yes-power-corrupts-but-po_b_3085291.html.
- ³⁴ J. K. Maner, M. T. Gailliot, A. J. Menzel y J. W. Kunstman, "Dispositional Anxiety Blocks the Psychological Effects of Power", *Personality and Social Psychology Bulletin* 38 (2012): 1383-95.
- ³⁵ N. J. Fast, N. Halevy y A. D. Galinsky, "The Destructive Nature of Power without Status", *Journal of Experimental Social Psychology* 48 (2012): 391-94.
- ³⁶ T. Seppälä, J. Lipponen, A. Bardi y A. Pirttilä-Backman, Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviour: An Interactive Product of Openness to Change Values, Work Unit Identification, and Sense of Power", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 85 (2012): 136-55.
- ³⁷ K. A. DeCelles, D. S. DeRue, J. D. Margolis y T. L. Ceranic, "Does Power Corrupt or Enable? When and Why Power Facilitates Self-Interested Behavior", *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 681-89.
- ³⁸ "Facts about Sexual Harassment", The U.S. Equal Employment Opportunity Commission, www.eeoc.gov/facts/fs-sex.html, consultado el 19 de junio de 2015.
- ³⁹ F. Ali y R. Kramar, "An Exploratory Study of Sexual Harassment in Pakistani Organizations", *Asia Pacific Journal of Management* 32, núm. 1 (2014): 229-49.
- ⁴⁰ Ibid.
- ⁴¹ Workplace Sexual Harassment Statistics, Association of Women for Action and Research, 2015, <http://www.aware.org.sg/ati/wshsite/14-statistics/>.
- ⁴² R. Ilies, N. Hauserman, S. Schwochau, y J. Stibal, "Reported Incidence Rates of Work-Related Sexual Harassment in the United States: Using Meta-Analysis to Explain Reported Rate Disparities", *Personnel Psychology*, otoño de 2003, 607-31; y G. Langer, "One in Four U.S. Women Reports Workplace Harassment", *ABC News*, 16 de noviembre de 2011, <http://abcnews.go.com/blogs/politics/2011/11/one-in-four-u-s-women-reports-workplaceharassment/>.
- ⁴³ "Sexual Harassment Charges", Equal Employment Opportunity Commission, de www.eeoc.gov/eeoc/statistics/, consultado el 20 de agosto de 2015.
- ⁴⁴ B. Popken, "Report: 80% of Waitresses Report Being Sexually Harassed", *USA Today*, 7 de octubre de 2014, <http://www.today.com/money/report-80-waitresses-report-beingsexually-harassed-2D80199724>.
- ⁴⁵ L. M. Cortina y S. A. Wasti, "Profiles in Coping: Responses to Sexual Harassment across Persons, Organizations, and Cultures", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2005, 182-92; K. Jiang, Y. Hong, P. F. McKay, D. R. Avery, D. C. Wilson y S. D. Volpone, "Retaining Employees through Anti-Sexual Harassment Practices: Exploring the Mediating Role of Psychological Distress and Employee Engagement", *Human Resource Management* 54, núm. 1 (2015): 1-21; y J. W. Kunstman, "Sexual Overperception: Power, Mating Motives, and Biases in Social Judgment", *Journal of Personality and Social Psychology* 100, núm. 2 (2011): 282-94.
- ⁴⁶ F. Krings y S. Facchin, "Organizational Justice and Men's Likelihood to Sexually Harass: The Moderating Role of Sexism and Personality", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (2009): 501-10.
- ⁴⁷ G. R. Ferris, D. C. Treadway, R. W. Kolokinsky, W. A. Hochwarter, C. J. Kacmar y D. D. Frink, "Development and Validation of the Political Skill Inventory", *Journal of Management*, febrero de 2005, 126-52.
- ⁴⁸ A. Pullen y C. Rhodes, "Corporeal Ethics and the Politics of Resistance in Organizations", *Organization* 21, núm. 6 (2014): 782-96.
- ⁴⁹ G. R. Ferris y W. A. Hochwarter, "Organizational Politics", en S. Zedeck (ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3 (Washington, DC: American Psychological Association, 2011), 435-59.
- ⁵⁰ D. A. Buchanan, "You Stab My Back, I'll Stab Yours: Management Experience and Perceptions of Organization Political Behavior", *British Journal of Management* 19, núm. 1 (2008): 49-64.
- ⁵¹ J. Pfeffer, *Power: Why Some People Have It—And Others Don't* (Nueva York: Harper Collins, 2010).
- ⁵² S. M. Rioux y L. A. Penner, "The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2001, 1306-14; M. A. Finkelstein y L. A. Penner, "Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating the Functional and Role Identity Approaches", *Social Behavior & Personality* 32, núm. 4 (2004): 383-98; y J. Schwarzwald, M. Koslowsky, y M. Allouf, "Group Membership, Status, and Social Power Preference", *Journal of Applied Social Psychology* 35, núm. 3 (2005): 644-65.
- ⁵³ Veá, por ejemplo, J. Walter, F. W. Kellermans, y C. Lechner, "Decision Making within and between Organizations: Rationality, Politics, and Alliance Performance", *Journal of Management* 38, núm. 5 (2012): 1582-610.

- ⁵⁴ G. R. Ferris, D. C. Treadway, P. L. Perrewé, R. L. Grouer, C. Douglas y S. Lux, "Political Skill in Organizations", *Journal of Management* 33 (2007): 290-320.
- ⁵⁵ J. Shi, R. E. Johnson, Y. Liu y M. Wang, "Linking Subordinate Political Skill to Supervisor Dependence and Reward Recommendations: A Moderated Mediation Model", *Journal of Applied Psychology* 98 (2013): 374-84.
- ⁵⁶ W. A. Gentry, D. C. Gimore, M. L. Shuffer, y J. B. Leslie, "Political Skill as an Indicator of Promotability among Multiple Rater Sources", *Journal of Organizational Behavior* 33 (2012): 89-104; I. Kapoutsis, A. Papalexandris, A. Nikolopoulos, W. A. Hochwarter, y G. R. Ferris, "Politics Perceptions as a Moderator of the Political Skill-Job Performance Relationship: A Two-Study, Cross-National, Constructive Replication", *Journal of Vocational Behavior* 78 (2011): 123-35.
- ⁵⁷ M. Abbas, U. Raja, W. Darr y D. Bouckennooghe, "Combined Effects of Perceived Politics and Psychological Capital on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance", *Journal of Management* 40, núm. 7 (2014): 1813-30; y C. C. Rosen, D. L. Ferris, D. J. Brown y W.-W. Yen, "Relationships among Perceptions of Organizational Politics (POPs), Work Motivation, and Salesperson Performance", *Journal of Management and Organization* 21, núm. 2 (2015): 203-16.
- ⁵⁸ Veá, por ejemplo, M. D. Laird, P. Harvey y J. Lancaster, "Accountability, Entitlement, Tenure, and Satisfaction in Generation Y", *Journal of Managerial Psychology* 30, núm. 1 (2015): 87-100; J. M. L. Poon, "Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions", *Journal of Managerial Psychology* 18, núm. 2 (2003): 138-55; y K. L. Zellars, W. A. Hochwarter, S. E. Lanivich, P. L. Perrewé y G. R. Ferris, "Accountability for Others, Perceived Resources, and Well Being: Convergent Restricted Non-Linear Results in Two Samples", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 84, núm. 1 (2011): 95-115.
- ⁵⁹ J. Walter, F. W. Kellermanns y C. Lechner, "Decision Making within and between Organizations: Rationality, Politics, and Alliance Performance", *Journal of Management* 38 (2012): 1582-610.
- ⁶⁰ W. A. Hochwarter, C. Kiewitz, S. L. Castro, P. L. Perrewé y G. R. Ferris, "Positive Affectivity and Collective Efficacy as Moderators of the Relationship between Perceived Politics and Job Satisfaction", *Journal of Applied Social Psychology*, mayo de 2003, 1009-35; y C. C. Rosen, P. E. Levy y R. J. Hall, "Placing Perceptions of Politics in the Context of Feedback Environment, Employee Attitudes, and Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006): 211-30.
- ⁶¹ S. Aryee, Z. Chen y P. S. Budhwar, "Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of the Relationship between Organizational Politics and Procedural Justice", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, mayo de 2004, 1-14.
- ⁶² C. Kiewitz, W. A. Hochwarter, G. R. Ferris y S. L. Castro, "The Role of Psychological Climate in Neutralizing the Effects of Organizational Politics on Work Outcomes", *Journal of Applied Social Psychology*, junio de 2002, 1189-207; y M. C. Andrews, L. A. Witt y K. M. Kacmar, "The Interactive Effects of Organizational Politics and Exchange Ideology on Manager Ratings of Retention", *Journal of Vocational Behavior*, abril de 2003, 357-69.
- ⁶³ O. J. Labedo, "Perceptions of Organisational Politics: Examination of the Situational Antecedent and Consequences among Nigeria's Extension Personnel", *Applied Psychology: An International Review* 55, núm. 2 (2006): 255-81.
- ⁶⁴ K. M. Kacmar, M. C. Andrews, K. J. Harris y B. Tepper, "Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The Mediating Role of Organizational Politics and the Moderating Role of Political Skill", *Journal of Business Ethics* 115, núm. 1 (2013): 33-44.
- ⁶⁵ Ibid.
- ⁶⁶ K. M. Kacmar, D. G. Bachrach, K. J. Harris y S. Zivnuska, "Fostering Good Citizenship through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics", *Journal of Applied Psychology* 96 (2011): 633-42.
- ⁶⁷ C. Homburg y A. Fuerst, "See No Evil, Hear No Evil, Speak No Evil: A Study of Defensive Organizational Behavior towards Customer Complaints", *Journal of the Academy of Marketing Science* 35, núm. 4 (2007): 523-36.
- ⁶⁸ Veá, por ejemplo, M. C. Bolino y W. H. Turnley, "More Than One Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management", *Journal of Management* 29, núm. 2 (2003): 141-60; S. Zivnuska, K. M. Kacmar, L. A. Witt, D. S. Carlson, y V. K. Bratton, "Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, agosto de 2004, 627-40; y M. C. Bolino, K. M. Kacmar, W. H. Turnley, y J. B. Gilstrap, "A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors", *Journal of Management* 34, núm. 6 (2008): 1080-109.
- ⁶⁹ D. J. Howard y R. A. Kerin, "Individual Differences in the Name Similarity Effect: The Role of Self-Monitoring", *Journal of Individual Differences* 35, núm. 2 (2014): 111-18.
- ⁷⁰ D. H. M. Chng, M. S. Rodgers, E. Shih y X.-B. Song, "Leaders' Impression Management During Organizational Decline: The Roles of Publicity, Image Concerns, and Incentive Compensation", *The Leadership Quarterly* 26, núm. 2 (2015): 270-85; y L. Uziel, "Life Seems Different with You around: Differential Shifts in Cognitive Appraisal in the Mere Presence of Others for Neuroticism and Impression Management", *Personality and Individual Differences* 73 (2015): 39-43.
- ⁷¹ J. Ham y R. Vonk, "Impressions of Impression Management: Evidence of Spontaneous Suspicion of Ulterior Motivation", *Journal of Experimental Social Psychology* 47, núm. 2 (2011): 466-71; y W. M. Bowler, J. R. B. Halbesleben y J. R. B. Paul, "If You're Close with the Leader, You Must Be a Brownnose: The Role of Leader-Member Relationships in Follower, Leader, and Coworker Attributions of Organizational Citizenship Behavior Motives", *Human Resource Management Review* 20, núm. 4 (2010): 309-16.
- ⁷² J. R. B. Halbesleben, W. M. Bowler, M. C. Bolino, y W. H. Turnley, "Organizational Concern, Prosocial Values, or Impression Management? How Supervisors Attribute Motives to Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Social Psychology* 40, núm. 6 (2010): 1450-89.
- ⁷³ G. Blickle, C. Diekmann, P. B. Schneider, Y. Kalthöfer y J. K. Summers, "When Modesty Wins: Impression Management through Modesty, Political Skill, and Career Success—A Two-Study Investigation", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1 de diciembre de 2012, 899-922.
- ⁷⁴ L. A. McFarland, A. M. Ryan y S. D. Kriska, "Impression Management Use and Effectiveness across Assessment Methods", *Journal of Management* 29, núm. 5 (2003): 641-61; C. A. Higgins y T. A. Judge, "The Effect of Applicant Influence Tactics on Recruiter Perceptions of Fit and Hiring Recommendations: A Field Study", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 4 (2004): 622-32; y W. C. Tsai, C.-C. Chen y S. F. Chiu, "Exploring Boundaries of the Effects of Applicant Impression Management Tactics in Job Interviews", *Journal of Management*, febrero de 2005, 108-25.
- ⁷⁵ M. R. Barrick, J. A. Shaffer, y S. W. DeGrassi, "What You See May Not Be What You Get: Relationships among Self-Presentation Tactics and Ratings of Interview and Job Performance",

Journal of Applied Psychology, 94, núm. 6 (2009): 1394-411.

⁷⁶ E. Molleman, B. Emans y N. Turusbekova, "How to Control Self-Promotion among Performance-Oriented Employees: The Roles of Task Clarity and Personalized Responsibility", *Personnel Review* 41 (2012): 88-105.

⁷⁷ K. J. Harris, K. M. Kacmar, S. Zivnuska y J. D. Shaw, "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007): 278-85; y D. C. Treadway, G. R. Ferris, A. B. Duke, G. L. Adams, y J. B. Thatcher, "The Moderating Role of Subordinate Political Skill on Supervisors' Impressions of Subordinate Ingratiation and Ratings of Subordinate Interpersonal Facilitation", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007): 848-55.

⁷⁸ J. D. Westphal y I. Stern, "Flattery Will Get You Everywhere (Especially if You Are a Male Caucasian): How Ingratiation, Boardroom Behavior, and Demographic Minority Status Affect Additional Board Appointments of U.S. Companies", *Academy of Management Journal* 50, núm. 2 (2007): 267-88.

⁷⁹ Y. Liu, G. R. Ferris, J. Xu, B. A. Weitz y P. L. Perrewé, "When Ingratiation Backfires: The Role of Political Skill in the Ingratiation-Internship Performance Relationship", *Academy of Management Learning and Education* 13 (2014): 569-86.

⁸⁰ Veal, por ejemplo, E. Vigoda, "Reactions to Organizational Politics: A Cross-Cultural Examination in Israel and Britain", *Human Relations*, noviembre de 2001, 1483-1518; y

Y. Zhu y D. Li, "Negative Spillover Impact of Perceptions of Organizational Politics on Work-Family Conflict in China", *Social Behavior and Personality* 43, núm. 5 (2015): 705-14.

⁸¹ J. L. T. Leong, M. H. Bond y P. P. Fu, "Perceived Effectiveness of Influence Strategies in the United States and Three Chinese Societies", *International Journal of Cross Cultural Management*, mayo de 2006, 101-20.

⁸² Y. Miyamoto y B. Wilken, "Culturally Contingent Situated Cognition: Influencing Other People Fosters Analytic Perception in the United States but Not in Japan", *Psychological Science* 21, núm. 11 (2010): 1616-22.

⁸³ D. Clark, "A Campaign Strategy for Your Career", *Harvard Business Review*, noviembre de 2012, 131-34.

14

Conflicto y negociación



Fuente: Taylor Hill/FilmMagic/Getty Images

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando termine de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

14-1 Describir los tres tipos de conflicto y los tres <i>loci</i> del conflicto.	14-5 Mostrar cómo influyen las diferencias individuales en las negociaciones.
14-2 Explicar el proceso del conflicto.	14-6 Evaluar los roles y las funciones de las negociaciones con terceros.
14-3 Comparar la negociación distributiva con la integradora.	
14-4 Aplicar las cinco etapas del proceso de negociación.	

CAMBIO DE MELODÍA

Mientras la mayoría de las personas está acostumbrada a tener acceso al instante en internet a casi cualquier tipo de música que desee, la distribución de la música digital es, en realidad, un mercado relativamente nuevo y volátil. En 2005 casi todas las ventas de música provenían de medios físicos como los discos compactos. Sin embargo, para 2015 los ingresos obtenidos por las descargas digitales superaron los ingresos generados por los CD, y los servicios legales de transmisión continua correspondían casi a una tercera parte de todo el mercado musical. Dos casos extremos son Suecia y Corea del Sur, donde los servicios de transmisión continua de música produjeron 90 por ciento de los ingresos de la música grabada. Este rápido cambio de la industria en un periodo tan corto ha llevado a que se realicen negociaciones continuas de alto riesgo.

Cuando Daniel Ek (fotografía) fundó Spotify en 2006, que en la actualidad es uno de los servicios de transmisión continua más exitosos, los productores musicales pensaron que este servicio disminuiría sus utilidades. Ek declaró que su intención no era engañar al sistema, sino vencer a los piratas de la música en su propio juego, al ofrecer un servicio que permitiera escuchar legalmente las canciones de una manera más sencilla y agradable que las descargas ilícitas. Ek señaló lo siguiente: “No es que las personas quieran ser piratas; tan sólo desean tener una gran experiencia. Por eso empezamos a hacer un esquema de cómo sería esa experiencia”. Después de muchos conflictos y negociaciones, Ek aseguró que Spotify proporcionaría mayores ganancias a todos los miembros de la industria de la música, y tiempo después todos ellos estuvieron de acuerdo.

Los términos básicos entre las compañías discográficas y Spotify son sencillos: Spotify adquiere los derechos para distribuir la música a los aficionados pagando regalías a los propietarios de los derechos de autor. A su vez, Spotify puede ganar dinero al transmitir anuncios o cobrar cuotas a los usuarios. Para mantener el acceso legal a la música, Ek tiene que negociar de manera



continúa con todas las compañías discográficas que administran los derechos de autor. Spotify sigue siendo totalmente responsable de garantizar el cumplimiento de las leyes que protegen los derechos de autor.

Este proceso de negociación para el intercambio de los derechos por utilidades, aparentemente muy directo, en realidad es muy complejo en la práctica, sobre todo debido a que los modelos de fijación de precios aún están siendo definidos por los participantes de la industria. Spotify también necesita demostrar a las compañías discográficas que la cooperación con los servicios de transmisión continua les proporcionan más valor que otros métodos de distribución de la música, incluso cuando los precios cambien. Las posibilidades de hacer negociaciones lucrativas son muy altas, aunque también lo son las posibilidades de entrar en conflicto.

Diversos factores han fortalecido la posición de negociación de Spotify. Por un lado, cualquier marca de discos que se niegue a pactar con esta compañía se arriesga a perder el acceso a muchos clientes que utilizan únicamente servicios de transmisión continua para escuchar música. Por otro lado, para las compañías discográficas es mejor ganar dinero mediante un acuerdo con Spotify, que perder ingresos debido a las copias piratas de su música.

Al mismo tiempo, las principales compañías tienen sus propios recursos para negociar. En primer lugar, y más importante, si las compañías de los medios de comunicación no hacen tratos con Spotify, el servicio perderá su atractivo rápidamente. En segundo lugar, y en relación con esto, si Spotify no es capaz de obtener los derechos de la música de los artistas populares, es más fácil que los clientes desilusionados busquen otros servicios, poniendo en riesgo su existencia. El principal intérprete desertor hasta el momento es Taylor Swift, quien dejó a Spotify por otro servicio de transmisión continua, que le ofreció un mayor porcentaje de rendimiento por la reproducción de sus canciones. Aún se desconoce el impacto que tendrá la deserción de esa cantante, pero es probable que el costo sea elevado, ya que la decisión fue muy difundida en los medios de difusión masiva.

Los riesgos de estas negociaciones son muy altos. Pero algo es seguro: en un mercado tan turbulento como éste, los involucrados pasarán mucho tiempo en la mesa de negociaciones en los años por venir.

Fuentes: J. Seabrook, "Revenue Streams", *The New Yorker*, 24 de noviembre de 2014, <http://www.newyorker.com/magazine/2014/11/24/revenue-streams>; S. Dredge, "Ministry of Sound Boss Attacks Major Labels for Streaming 'Short Termism'", *The Guardian*, 15 de mayo de 2015, <http://www.theguardian.com/technology/2015/may/15/ministry-of-sound-major-labels-music-streaming-spotify>; y N. Prins "Spotify Racks Up a Streaming Milestone: Artists Settle in for the Fight", *Forbes*, 14 de mayo de 2015, <http://www.forbes.com/sites/nomiprins/2015/05/14/spotify-racks-up-a-streaming-milestone-artists-settle-in-for-the-fight/>.

Como demuestra el ejemplo de la industria de la música, las formas del conflicto y la negociación suelen ser procesos interpersonales complejos y polémicos. Aunque por lo general se considera al conflicto como un asunto negativo y a la negociación como uno positivo, lo que consideramos positivo o negativo a menudo depende de nuestro punto de vista.

El conflicto se puede volver personal, y crear condiciones caóticas que hacen casi imposible que los empleados trabajen como equipo. Sin embargo, el conflicto también tiene un lado positivo, menos conocido. En este capítulo se explicará la diferencia entre los conflictos positivo y negativo, y se proporcionará una guía para entender cómo se desarrollan los conflictos. También se presentarán los detalles acerca de un tema muy relacionado con los conflictos: la negociación.

Definición de conflicto

14-1 Describir los tres tipos de conflicto y los tres *loci* de conflicto.

conflicto Proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado negativamente, o está por afectar, algo a que a la primera le preocupa.

conflicto funcional Aquel que sustenta las metas del grupo y mejora su desempeño.

conflicto disfuncional Aquel que dificulta el desempeño del grupo.

conflicto de tarea Conflicto sobre el contenido y las metas del trabajo.

conflicto de relación Conflicto basado en las relaciones interpersonales.

conflicto de proceso Conflicto sobre cómo se debe realizar el trabajo.

Las definiciones de *conflicto* abundan,¹ pero la mayoría de ellas incluyen la idea de que el conflicto es una percepción. Si nadie ve un conflicto, entonces hay consenso de que aquél no existe. Asimismo, para que se inicie un proceso de conflicto, es necesario que haya oposición o incompatibilidad, y algún tipo de interacción.

Entonces, un **conflicto** se define como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta, o está a punto de afectar, de manera negativa algo que a la primera le interesa. El conflicto describe el momento en cualquier actividad en que una interacción se convierte en un desacuerdo. Abarca una amplia gama de conflictos que la gente experimenta en las organizaciones: metas incompatibles, diferencias en la interpretación de los hechos, desacuerdos basados en expectativas conductuales, etcétera. Nuestra definición cubre una amplia gama de niveles de conflicto, desde actos explícitos y violentos, hasta formas sutiles de desacuerdo.

No existe consenso sobre el papel que juega el conflicto en los grupos y las organizaciones. En el pasado, los investigadores solían argumentar sobre si el conflicto era en general bueno o malo. Esas perspectivas tan simplistas con el tiempo dieron paso a enfoques que reconocían que no todos los conflictos son iguales, y que los distintos tipos de conflictos tienen efectos diferentes.

Las perspectivas contemporáneas describen diferentes tipos de conflictos con base en sus efectos. El **conflicto funcional** apoya las metas del grupo y mejora su desempeño, por lo que se trata de un tipo de conflicto constructivo. Por ejemplo, un debate entre los miembros de un equipo de trabajo, acerca de la manera más eficiente de mejorar la producción, sería funcional si los puntos de vista únicos se analizan y comparan con una actitud de apertura. El conflicto que daña el desempeño del grupo es un **conflicto disfuncional** o destructivo. Una fuerte lucha personal por el control dentro de un equipo, que lo distrae de su tarea principal, es disfuncional. La figura 14-1 ofrece un panorama general sobre los efectos de los diferentes niveles del conflicto. Para entender los distintos tipos de conflicto, a continuación se analizan los *tipos* y los *loci* de los conflictos.

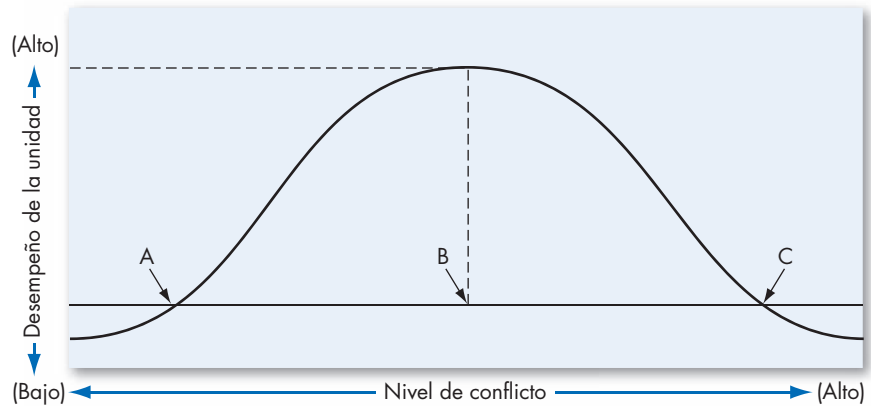
Tipos de conflictos

Una forma de entender los conflictos consiste en identificar el tipo de desacuerdo, o de qué se trata el conflicto. ¿Es un desacuerdo acerca de las metas? ¿Tiene que ver con personas que se relacionaron de una manera inadecuada? ¿O es acerca de la mejor forma de hacer las cosas? Aunque cada conflicto es único, los investigadores han clasificado los conflictos en tres categorías: de tarea, de relación o de proceso. El **conflicto de tarea** se relaciona con el contenido y las metas del trabajo. El **conflicto de relación** se centra en las relaciones interpersonales, y el **conflicto de proceso** tiene que ver con la forma como se realiza el trabajo.

Los estudios demuestran que los conflictos de relación, al menos en los entornos laborales, casi siempre son disfuncionales.² ¿Por qué? Parece que las hostilidades y la fricción interpersonales inherentes a los conflictos de relación incrementan los choques de personalidad y disminuyen la comprensión mutua, lo cual obstaculiza el cumplimiento de las tareas organizacionales. De los tres tipos, los conflictos de relación también parecen ser los que agotan más psicológicamente a los individuos.³ Debido a que tienden a girar en torno a la personalidad, los conflictos de relación suelen volverse destructivos. Después de todo, no es factible esperar que podamos cambiar la personalidad de nuestros compañeros de trabajo y, en general, tendemos a sentirnos

Figura 14-1

Conflicto y desempeño de la unidad



Situación	Nivel de conflicto	Tipo de conflicto	Características internas de la unidad	Resultado del desempeño de la unidad
A	Bajo o ninguno	Disfuncional	Apática Estática No responde al cambio Carece de ideas nuevas	Bajo
B	Óptimo	Funcional	Viable Autocrítica Innovadora	Alto
C	Alto	Disfuncional	Destruyivo Caótico Poco cooperativo	Bajo

ofendidos ante las críticas acerca de lo que somos, y no tanto de la forma en la que nos comportamos.

Mientras que los expertos coinciden en que el conflicto de relación es disfuncional, casi no existe consenso acerca de la funcionalidad de los conflictos de tarea y de proceso. Las primeras investigaciones revelaron que el conflicto de tarea dentro de los grupos se correlacionaba con un mejor desempeño grupal; sin embargo, la revisión de 116 estudios concluyó que el conflicto de tarea generalizado en esencia no guardaba relación alguna con el desempeño del grupo. Sin embargo, se identificaron factores del conflicto que podían crear una relación entre el conflicto y el desempeño.⁴

Un factor de este tipo era si el conflicto incluía a los altos ejecutivos o si ocurría a niveles inferiores de la organización. El conflicto de tarea entre los equipos de la alta gerencia estaba relacionado positivamente con el desempeño, en tanto que el conflicto a niveles más bajos de la organización se relacionaba negativamente con el desempeño grupal, quizá debido a que los altos ejecutivos no consideran que el conflicto amenace su rol dentro de la organización. La revisión también encontró que era importante si se presentaban al mismo tiempo otros tipos de conflictos. Si un conflicto de tarea y un conflicto de relación se presentaban de manera simultánea, el conflicto de tarea tendía a ser más negativo, mientras que si éste se presentaba solo, solía ser positivo. Asimismo, algunos expertos han argumentado que la intensidad del conflicto es importante: si el conflicto de tarea es poco intenso, entonces las personas no están realmente involucradas o no están resolviendo los temas importantes. Sin embargo, si el conflicto de tarea



es muy intenso, la lucha interna rápidamente se convertirá en un conflicto de relación. De esa manera, lo ideal es que el conflicto de tarea tenga un nivel moderado. En apoyo a este argumento, un estudio realizado en China encontró que, en la etapa de desarrollo temprano, los conflictos de tarea con una intensidad moderada aumentaban la creatividad grupal, mientras que los conflictos muy intensos socavaban el desempeño del equipo.⁵

Por último, parece que la personalidad de los equipos también es importante. Un estudio demostró que los equipos formados por miembros que, en promedio, tienen mucha apertura y son muy estables emocionalmente son más capaces de convertir un conflicto de tarea en un mejor desempeño grupal.⁶ Esto podría deberse a que los equipos abiertos y con estabilidad emocional son capaces de poner el conflicto en perspectiva y de enfocarse en aprovechar la diversidad de ideas para resolver el problema, en vez de permitir que se conviertan en conflictos de relación.

¿Y el conflicto de proceso? Los investigadores descubrieron que los conflictos de proceso se relacionan con la delegación y los roles. Los conflictos vinculados con la delegación suelen girar en torno a la percepción de la disminución de algunos miembros, y los conflictos sobre los roles ocasionan que algunos participantes del grupo se sientan relegados. Así, los conflictos de proceso a menudo se vuelven muy personalizados y rápidamente se convierten en conflictos de relación. Desde luego, también es verdad que ponerse de acuerdo sobre la forma de hacer algo consume parte del tiempo asignado a su realización. Todos hemos formado parte de grupos en los cuales parece que las discusiones y los debates acerca de los roles y las responsabilidades no nos llevan a ningún lado.

Loci del conflicto

Otra forma de conceptualizar el conflicto es considerando su *locus*, o el marco de referencia donde ocurre. En este caso, también existen tres tipos básicos. El **conflicto diádico** es el que sucede entre dos personas. El **conflicto intragrupal** es aquel que se da *dentro* de un grupo o equipo. Y el **conflicto intergrupal** se presenta *entre* grupos o equipos.

Casi toda la literatura sobre los conflictos de tarea, de relación y de proceso se refiere al conflicto intragrupal (dentro del grupo), lo cual es lógico dado que muchos grupos y equipos se forman sólo para desempeñar una tarea en específico. Sin embargo, esto no necesariamente nos habla de lo que necesitamos saber acerca del

conflicto diádico Aquel que ocurre entre dos personas.

conflicto intragrupal El que ocurre dentro de un grupo o equipo.

conflicto intergrupal El que se da entre diferentes grupos o equipos.

Bajo el liderazgo de George Zimmer, fundador y director general de Men's Warehouse y de su vocero publicitario, la compañía al detalle se convirtió en una empresa multimillonaria en dólares con 1,143 tiendas. Después de retirarse del puesto de director general, Zimmer se desempeñó como presidente ejecutivo del consejo de administración de MW, hasta que un conflicto intragrupal entre él y otros miembros provocó que fuera destituido del consejo.

Fuente: Patrick Fallon/Bloomberg/Getty Images



contexto y los resultados del conflicto. Por ejemplo, las investigaciones han descubierto que para que el conflicto de tarea intragrupal tenga una influencia positiva en el desempeño dentro del equipo, es importante que exista un ambiente de apoyo donde no se sancionen los errores y cada miembro “[cuente con] el respaldo de los demás”.⁷ Sin embargo, ¿es posible aplicar este concepto a los efectos del conflicto intergrupalo? Piense, por ejemplo, en el fútbol americano de la NFL. Como se dijo antes, para que un equipo logre adaptarse y progresar, cierta cantidad de conflicto intragrupal (aunque no demasiado) beneficiaría el desempeño del equipo, especialmente cuando los miembros del equipo se apoyan entre sí. ¿Pero nos interesa que los miembros de un equipo apoyen a los miembros de otro grupo? Probablemente no. De hecho, si los grupos compiten y sólo uno de ellos puede “ganar”, el conflicto entre equipos sería casi inevitable. Sin embargo, debe resolverse. Los conflictos intergrupales intensos pueden ser muy estresantes para los miembros, afectando la forma en que interactúan. Por ejemplo, un estudio reveló que los altos niveles de conflicto entre los equipos provocaban que los individuos se concentraran en obedecer las normas dentro de sus equipos.⁸

Quizá le sorprenda saber que los individuos se vuelven más importantes en los conflictos intergrupales. Un estudio que se enfocó en el conflicto intergrupalo encontró una interacción entre la posición que ocupa un individuo dentro de un grupo y la manera como maneja el conflicto entre los grupos. Los miembros que ocupaban un puesto relativamente periférico en su propio grupo eran más hábiles para resolver los conflictos entre su equipo y otro grupo. Pero esto sólo ocurría cuando esos miembros periféricos mostraban interés por su grupo.⁹ Por consiguiente, el hecho de ser el centro del grupo de trabajo no necesariamente convierte al individuo en el miembro más hábil para manejar el conflicto con otros grupos.

Otra duda interesante acerca de los *loci* es si los conflictos interactúan entre ellos o si uno disminuye al otro. Por ejemplo, suponga que Jia y Marcus están en el mismo equipo. ¿Qué pasaría si no tienen una buena relación interpersonal (conflicto diádico) y en su equipo también existe un gran conflicto de tarea? Esto podría detener el progreso. ¿Qué le pasaría al equipo si otros dos miembros, Shawna y Justin, se llevan muy bien? Es probable que el equipo siga siendo disfuncional, o que predomine la relación positiva.

Por lo tanto, para entender el conflicto funcional y disfuncional no únicamente se requiere la identificación del tipo de conflicto, sino que también es necesario saber dónde ocurre. Es posible que, aunque los conceptos de conflicto de tarea, de relación y de proceso sean útiles para entender el conflicto dentro de un grupo o incluso el conflicto diádico, no sean tan útiles para explicar los efectos del conflicto intergrupalo. ¿Pero de qué manera se lograría que el conflicto fuera lo más productivo posible? Conocer el proceso del conflicto, que se analiza a continuación, brinda información acerca de las variables que son potencialmente controlables.

El proceso del conflicto

14-2 Explicar el proceso del conflicto.

proceso del conflicto Un proceso que tiene cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

El **proceso del conflicto** tiene cinco etapas: Oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados (vea la figura 14-2).

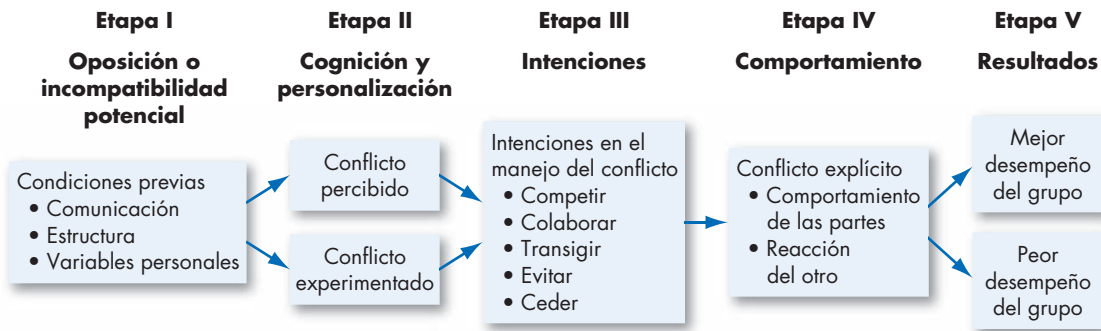
Etapla I: Oposición o incompatibilidad potencial

La primera etapa en el proceso del conflicto es la presencia de condiciones (causas o fuentes) que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto. Esas condiciones *no necesariamente* conducen al conflicto de manera directa, pero para que éste surja, es necesaria la aparición de una de ellas. Las condiciones se agrupan en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales.

Comunicación Susan había trabajado en la administración de la cadena de suministro de Bristol-Myers Squibb durante 3 años. Disfrutaba su trabajo en gran parte debido a que su gerente, Harry, era un excelente jefe. Luego, Harry fue ascendido y Chuck ocupó

Figura 14-2

El proceso del conflicto



su lugar. Seis meses después, Susan dice que ahora su puesto de trabajo es mucho más frustrante. “Harry y yo estábamos en la misma frecuencia, y con Chuck no ocurre lo mismo. Chuck me dice algo y yo lo hago, pero luego me reprocha que lo hiciera mal. Pienso que quiere una cosa, pero dice otra. Ha sido así desde el día que llegó. No pasa una jornada sin que me grite por algo. Hay ciertas personas con las que es fácil comunicarse, y ¡Chuck no es una de ellas!”.

Los comentarios de Susan ilustran que la comunicación puede ser una fuente de conflicto.¹⁰ Representan las fuerzas opuestas que surgen de las dificultades semánticas, malos entendidos y “ruido” en los canales de comunicación (vea el capítulo 11). Estos factores, junto con la jerga e información insuficiente, son barreras para la comunicación y condiciones antecedentes potenciales de los conflictos. También se ha visto que el potencial de conflicto aumenta cuando hay muy poca o *demasiada* comunicación. La comunicación es funcional hasta cierto punto, después del cual es posible comunicarse en exceso, con el resultante incremento en el potencial para el conflicto.

Estructura Charlotte es vendedora de piso y Mercedes es la gerente de crédito en Portland Furniture Mart, un detallista importante de mobiliario económico. Las dos mujeres se conocen desde hace varios años y tienen mucho en común. Viven a dos cuadras una de la otra, sus hijas mayores asisten a la misma escuela secundaria y son mejores amigas. En realidad, si Charlotte y Mercedes tuvieran diferentes trabajos serían muy buenas amigas, pero en la situación actual discuten constantemente. El trabajo de Charlotte consiste en vender muebles, y lo hace bien. La mayor parte de sus ventas son a crédito, y como el trabajo de Mercedes consiste en asegurarse de que la compañía minimice las pérdidas por incumplimiento en el pago de créditos, con frecuencia rechaza la solicitud de algún cliente con el que Charlotte acaba de cerrar una venta. No hay ninguna rencilla personal entre ellas; es tan sólo que los requerimientos de sus puestos las colocan en conflicto.

Los conflictos entre Charlotte y Mercedes son de naturaleza estructural. En este contexto, el término *estructural* incluye variables como el tamaño del grupo, el grado de especialización de las tareas asignadas a los miembros del grupo, la claridad jurisdiccional, la compatibilidad entre las metas y los miembros, los estilos de liderazgo, los sistemas de recompensa y el grado de dependencia entre los grupos. Cuanto más grande sea el grupo y más especializadas sean sus actividades, mayor será la probabilidad de que surja un conflicto. Se ha visto que la antigüedad en un cargo y el conflicto tienen una relación inversa, es decir, cuanto más tiempo tenga la persona en una organización, será menos probable que surja el conflicto; así, el potencial para el conflicto es mayor cuando los miembros del grupo son más jóvenes y cuando la rotación es elevada.

Variables personales ¿Ha conocido a alguien que de inmediato le desagradó? Quizá usted estaba en desacuerdo con la mayoría de las opiniones que ese individuo expresaba, y quizás hasta las características más insignificantes —su voz, sus expresiones faciales

y su forma de hablar— le molestaban. En ocasiones nuestras expresiones son negativas. Cuando se tiene que trabajar con personas que le disgustan, aumenta el potencial de un conflicto.

Nuestra última categoría de fuentes de conflicto potenciales corresponde a las variables personales, que incluyen la personalidad, las emociones y los valores. Los individuos con rasgos de personalidad como desagrado, neuroticismo o autovigilancia (vea el capítulo 5) son más proclives a tener problemas con otros individuos, y a reaccionar de manera inadecuada cuando surgen los conflictos.¹¹ Las emociones también ocasionan conflictos, incluso cuando no están dirigidas a los demás. Por ejemplo, una empleada que llega irritada a la oficina porque tuvo un difícil trayecto hacia el trabajo podría llevar ese enojo a su día laboral, lo cual podría generar una reunión llena de tensiones.¹² Asimismo, las diferencias en las preferencias y los valores pueden generar altos niveles de conflicto. Por ejemplo, un estudio realizado en Corea reveló que cuando los miembros de un grupo no se ponían de acuerdo en los niveles de logro deseados, había mayor conflicto de tarea; cuando no se ponían de acuerdo acerca de la cercanía interpersonal deseada, el conflicto de relación era mayor; y cuando no tenían los mismos deseos de poder, había mayor conflicto por el estatus.¹³



conflicto percibido Conciencia de una o más de las partes de la existencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento de un conflicto.

conflicto advertido Involucramiento emocional en un conflicto que crea ansiedad, tensiones, frustración u hostilidad.

Etapa II: Cognición y personalización

Si las condiciones mencionadas en la etapa I afectan negativamente algo que es importante para una de las partes, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se concreta en la segunda etapa.

Como se mencionó en la definición de conflicto, una o más de las partes deben estar conscientes de la existencia de las condiciones previas. Sin embargo, el hecho de que se trate de un **conflicto percibido** no significa que esté personalizado. Es en el nivel de **conflicto advertido**, cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

La etapa II es importante porque durante ésta tienden a definirse los aspectos del conflicto, es decir, las partes deciden de qué se trata el conflicto.¹⁴ La definición del conflicto es importante porque suele indicar el conjunto de arreglos posibles. La mayoría de las evidencias sugieren que las personas tienden a dar por hecho las estrategias cooperativas en las interacciones personales, a menos que exista una clara señal de que se enfrentan con una persona competitiva. Sin embargo, si nuestro desacuerdo sobre el salario es una situación de suma cero (el incremento de salario que usted desea implica que habrá menos recursos en el fondo de incrementos para mí), estaré mucho menos dispuesto a ser transigente que si puedo describir el conflicto como una situación potencial de ganar-ganar (el dinero en el fondo de incrementos podría aumentar para que ambos recibamos el aumento que deseamos).

En segundo lugar, las emociones desempeñan un papel importante en la formación de las percepciones.¹⁵ Las emociones negativas producen una simplificación excesiva de los problemas, reducen la confianza y permiten interpretaciones negativas del comportamiento de la otra parte.¹⁶ En contraste, se ha observado que los sentimientos positivos aumentan la tendencia a ver las relaciones potenciales entre los elementos de un problema, a adoptar un punto de vista más amplio de la situación, y a desarrollar soluciones más innovadoras.¹⁷

Etapa III: Intenciones

Las **intenciones** intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Son decisiones para actuar de cierta forma.¹⁸

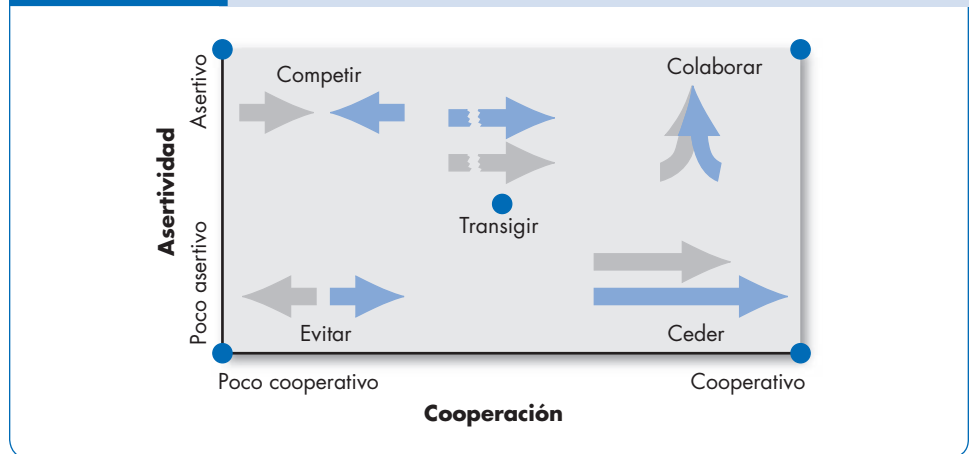
Las intenciones se consideran una etapa distinta porque se tiene que inferir lo que el otro pretende, para saber cómo responder a su comportamiento. Muchos conflictos suben de intensidad sólo porque una de las partes atribuye intenciones equivocadas a la otra. Además, es común que haya una gran desviación entre las intenciones y la conducta, por lo que ésta no siempre refleja con exactitud las intenciones de una persona.

La figura 14-3 representa una manera de identificar las principales intenciones en el manejo del conflicto. Con el empleo de dos dimensiones —la *asertividad* (el grado

intenciones Decisiones de actuar de cierta forma.

Figura 14-3

Dimensiones de las intenciones del manejo del conflicto



Fuentes: Figura tomada de "Conflict and Negotiation Processes in Organizations" de K. Thomas, en M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2/e, vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), 668. Utilizada con autorización.

en que alguna de las partes intenta satisfacer sus propios intereses) y la *cooperación* (el grado en que una parte trata de satisfacer los intereses de la otra)—, es posible identificar cinco intenciones de manejo del conflicto: *competir* (asertividad y escasa cooperación), *colaborar* (asertividad y cooperación), *evitar* (escasa asertividad y escasa cooperación), *ceder* (escasa asertividad y cooperación), y *transigir* (punto medio entre la asertividad y la cooperación).¹⁹

competir Deseo de satisfacer los propios intereses, sin importar qué efectos tenga en la otra parte del conflicto.

Competir Una persona **compite** cuando busca satisfacer sus propios intereses, sin que le importe el efecto sobre las otras partes del conflicto. Los individuos son más hábiles para competir cuando los recursos son escasos.

colaborar Situación donde cada una de las partes de un conflicto desea satisfacer por completo los intereses de todas las partes.

Colaborar Cuando las partes en conflicto desean satisfacer por completo los intereses de cada una, existe cooperación y la búsqueda de un resultado que beneficie a todos. Al **colaborar**, las partes intentan resolver un problema aclarando las diferencias, en vez de ceder a otros puntos de vista. Cuando alguien trata de encontrar una solución de ganar-ganar, que permita lograr plenamente las metas de todas las partes, está colaborando.

evitar Deseo de alejarse de un conflicto o eliminarlo.

Evitar Una persona reconoce que existe un conflicto y quiere alejarse de él o eliminarlo. Algunos ejemplos de **evitar** incluyen el intento de ignorar el conflicto y eludir a aquellos con quienes no se está de acuerdo.

ceder Disposición de una de las partes del conflicto para colocar los intereses de su oponente por encima de los propios.

Ceder Cuando una de las partes intenta calmar a un oponente, podría estar dispuesta a colocar los intereses de éste por encima de los suyos, sacrificándose para mantener la relación. A esta intención se le conoce como **ceder**. Apoyar la opinión de otra persona, a pesar de tener reservas al respecto, sería un ejemplo de transigir.

transigir Situación en la que cada parte de un conflicto está dispuesta a renunciar a algo.

Transigir Al **transigir**, no hay un ganador ni un perdedor evidente, sino que más bien existe la disponibilidad para racionar el objeto del conflicto y aceptar una solución que provea la satisfacción incompleta de los intereses de ambas partes. Entonces, la característica distintiva de transigir es que cada parte renuncie a algo.

Etapa IV: Comportamiento

Cuando la mayoría de las personas piensan en situaciones de conflicto, tienden a centrarse en la etapa IV porque es cuando los conflictos se hacen visibles. La etapa de comportamiento incluye las aseveraciones, las acciones y las reacciones de las partes en conflicto, por lo general como intentos explícitos de implementar sus propias intenciones. Como resultado de los errores o las actuaciones faltas de tacto, en ocasiones los comportamientos manifiestos se desvían de las intenciones originales.²⁰

La etapa IV es un proceso de interacción dinámico. Por ejemplo, usted me exige algo, yo respondo con un alegato, usted me amenaza, yo también lo amenazo, y así sucesivamente. En la figura 14-4 se presenta una manera de visualizar el comportamiento en los conflictos. Todos los conflictos ocurren a lo largo de este continuo. En el extremo inferior del continuo se encuentran los conflictos caracterizados por formas de tensiones sutiles, indirectas y muy controladas, como sucede cuando un estudiante cuestiona algún comentario que el profesor acaba de expresar. La intensidad del conflicto escala a medida que asciende a lo largo del continuo, hasta convertirse en algo muy destructivo. Es muy claro que las huelgas, los disturbios y las guerras caen en este rango superior. Los conflictos que alcanzan los rangos superiores del continuo casi siempre son disfuncionales. Los conflictos funcionales suelen estar confinados al rango inferior del continuo.

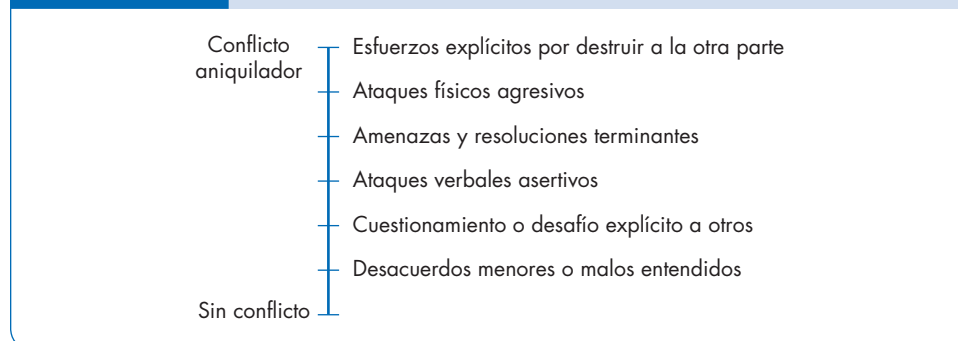
Las intenciones que se tienen en un conflicto con el tiempo se convierten en comportamientos. *Competir* implica esfuerzos activos por luchar contra los miembros del equipo, así como un mayor esfuerzo del individuo por lograr los fines sin trabajar en conjunto. *Colaborar* consiste en investigar múltiples soluciones con los otros miembros del equipo con la finalidad de encontrar una solución que satisfaga lo más posible a todas las partes. *Evitar* es algo que se observa en conductas como negarse a discutir los problemas y la disminución del esfuerzo para alcanzar las metas grupales. Las personas que *ceden* anteponen su relación a los asuntos que están en conflicto, aceptan las opiniones de los demás y, en ocasiones, forman un subgrupo con ellos. Por último, cuando las personas *transigen*, están dispuestas a sacrificar parte de sus intereses (y lo hacen), con la esperanza de que si alguien hace lo mismo, se llegará a un acuerdo.

Una revisión que examinó los efectos de los cuatro conjuntos de comportamientos en múltiples estudios encontró que la apertura y la colaboración estaban asociadas con un buen desempeño grupal, mientras que las estrategias de evitación y competencia se relacionaban con un desempeño grupal significativamente bajo.²¹ Esos efectos eran casi tan grandes como los del conflicto de relación. Además, esto demuestra que los problemas no sólo dependen de la existencia del conflicto, ni del tipo de conflicto que crea los problemas, sino también la manera como las personas responden al conflicto y manejan el proceso, una vez que surgen los conflictos.

Si un conflicto es disfuncional, ¿qué pueden hacer las partes para disminuirlo? O a la inversa, ¿qué opciones existen si un conflicto es demasiado funcional y necesita

Figura 14-4

Continuo de la intensidad del conflicto



Fuentes: Con base en S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), 93-97; y F. Glasi, "The Process of Conflict Escalation and the Roles of Third Parties", en G. B. J. Bomers y R. Peterson (eds.), *Conflict Management and Industrial Relations* (Boston: Kluwer-Nijhoff, 1982), 119-40.

Figura 14-5 Técnicas para la administración del conflicto**Técnicas de resolución de conflictos**

<i>Solución del problema</i>	Reunión cara a cara, con la finalidad de identificar el problema y resolverlo mediante una discusión abierta.
<i>Metas supraordenadas</i>	Creación de una meta compartida que no puede alcanzarse sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.
<i>Expansión de recursos</i>	Ampliar el abastecimiento de un recurso escaso (por ejemplo, dinero, ascensos, oportunidades, espacio de oficina).
<i>Evitación</i>	Alejarse del conflicto o eliminarlo.
<i>Suavizar</i>	Restar importancia a las diferencias mientras se hace énfasis en los intereses comunes entre las partes en conflicto.
<i>Transigir</i>	Cada parte del conflicto cede algo de valor.
<i>Mandato de la autoridad</i>	La gerencia utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y, luego, comunica sus deseos a las partes implicadas.
<i>Alteración de la variable humana</i>	Uso de técnicas de cambio conductual, como la capacitación en relaciones humanas, con la finalidad de modificar las actitudes y los comportamientos que causan el conflicto.
<i>Alteración de las variables estructurales</i>	Cambiar la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto mediante el rediseño de puestos, transferencias, creación de posiciones de coordinación, y otras medidas similares.

Técnicas de estimulación de conflictos

<i>Comunicación</i>	Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto.
<i>Introducción de personas externas</i>	Agregar empleados a un grupo cuyos antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos difieren de los que sustentan los miembros actuales.
<i>Reestructuración de la organización</i>	Reacomodar grupos de trabajo, modificar reglas y regulaciones, incrementar la interdependencia y hacer cambios estructurales similares para alterar la situación actual.
<i>Designar a un abogado del diablo</i>	Elegir a un crítico que, de manera intencional, argumente en contra de la mayoría de las posturas del grupo.

Fuentes: Con base en S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), 59-89.

administración del conflicto Uso de técnicas de resolución y estimulación para lograr el nivel deseado de conflicto.

fortalecerse? Esto lleva a las técnicas de **administración del conflicto**. La figura 14-5 lista las principales técnicas de resolución y estímulo que permiten a los gerentes controlar los niveles de conflicto. Ya se describieron varias intenciones por manejar el conflicto. En condiciones ideales, las intenciones de una persona deberían traducirse en comportamientos equiparables.

Etapa V: Resultados

El intercambio acción-reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias. Como demuestra el modelo (vea la figura 14-1), estos resultados podrían ser funcionales si el conflicto mejora el desempeño del grupo, o disfuncionales si lo obstaculizan.

Resultados funcionales ¿De qué manera puede actuar un conflicto como una fuerza para mejorar el desempeño de un grupo? Es difícil visualizar una situación donde la agresión explícita o violenta sea funcional. Pero es posible ver cómo los niveles bajos o moderados de conflicto aumentan la eficacia de un grupo. Observe que todos los ejemplos se enfocan en conflictos de tarea y de proceso, sin incluir los conflictos de relación.

El conflicto es constructivo si mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, alienta el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, ofrece un medio para expresar los problemas y liberar las tensiones, y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio. Los conflictos leves también suelen generar emociones vigorizantes, de manera que los miembros de los grupos se vuelven más activos, energéticos e involucrados en su trabajo.²²

IBM estimula a los empleados para que se involucren en un conflicto funcional que da como resultado innovaciones como la supercomputadora Watson, diseñada para aprender a través del mismo proceso que utiliza el cerebro humano. Para lograr que la innovación florezca, IBM se basa en la tensión creativa generada por las diferentes ideas y habilidades de sus trabajadores, y proporciona un ambiente laboral que fomenta la toma de riesgos y el pensamiento fuera de la caja.

Fuente: Jon Simon/Feature Photo Service/Newscom



Resultados disfuncionales Por lo general, son bien conocidas las consecuencias destructivas que tiene un conflicto en el desempeño de un grupo o de una organización: la oposición descontrolada alimenta el descontento, el cual tiende a disolver los lazos comunes y, a la larga, conduce a la destrucción del grupo. Y, desde luego, un conjunto abundante de literatura documenta la forma en la cual los conflictos disfuncionales reducen la eficacia de un grupo.²³ Entre las consecuencias indeseables se encuentran una comunicación deficiente, la reducción de la cohesión del grupo, y la subordinación de las metas del grupo al predominio de la lucha entre los miembros. Parece que todas las formas de conflicto (incluyendo las variedades funcionales) reducen la satisfacción y la confianza de los miembros del grupo.²⁴ Cuando las discusiones activas se convierten en conflictos abiertos entre los miembros, la información que comparten entre ellos se reduce de manera significativa.²⁵ En una situación extrema, el conflicto podría detener el funcionamiento del grupo y amenazar su supervivencia.

Manejo del conflicto funcional Si los gerentes reconocen que en algunas situaciones los conflictos resultan benéficos, ¿qué pueden hacer para manejar los conflictos de forma adecuada en sus organizaciones? Además de conocer los principios de los aspectos que motivan los conflictos estudiados previamente, existen algunas directrices prácticas para los gerentes.

En primer lugar, una de las claves para minimizar los conflictos contraproducentes consiste en reconocer las situaciones en las que realmente existe un desacuerdo. Muchos conflictos aparentes se deben a que las personas utilizan un lenguaje diferente para referirse al mismo curso de acción en general. Por ejemplo, un trabajador de marketing podría enfocarse en los “problemas de distribución”, mientras que uno de operaciones hablará sobre la “administración de la cadena de suministro” para describir

esencialmente el mismo problema. La administración exitosa de los conflictos reconoce estos enfoques diferentes y trata de resolverlos al fomentar una discusión franca y abierta, enfocada en los intereses y no en los problemas. Otro método consiste en permitir a los grupos adversarios que elijan las partes de la solución que son más importantes para ellos para que, luego, se concentren en la manera como cada uno puede satisfacer sus necesidades primordiales. Ninguno obtendrá exactamente lo que desea, pero ambos conseguirán las partes más importantes de su agenda.²⁶

En tercer lugar, los grupos que resuelven los conflictos con éxito discuten las diferencias de opinión de forma abierta y están preparados para manejar los conflictos cuando éstos surjan.²⁷ Los conflictos más destructivos son los que nunca se enfrentan de manera directa. Una discusión abierta permite que exista una percepción compartida acerca del problema, y también ayuda a que los grupos trabajen hacia una solución que sea aceptable para ambos. En cuarto lugar, es necesario que los gerentes hagan énfasis en los intereses comunes al resolver los conflictos, para que los grupos que tienen diferencias no se aferren demasiado a sus puntos de vista ni comiencen a considerar los conflictos a nivel personal. Los grupos con un estilo de conflicto cooperativo, que tienen una fuerte identificación subyacente con las metas generales del grupo, son más eficaces que aquellos que tienen un estilo competitivo.²⁸

Las diferencias que existen entre los países en cuanto a las estrategias que utilizan para resolver los conflictos podrían basarse en las tendencias y los motivos colectivistas.²⁹ Las culturas colectivistas consideran que la gente está implicadas profundamente en situaciones sociales, mientras que las culturas individualistas la perciben de una forma autónoma. Como resultado, es más probable que los grupos colectivistas busquen preservar las relaciones y fomentar el bienestar del grupo como un todo. Buscarán evitar la expresión directa de los conflictos, y preferirán métodos indirectos para resolver las diferencias de opinión. También es probable que los colectivistas se interesen más en demostrar las preocupaciones y en trabajar con terceros para resolver las disputas, mientras que los individualistas tienden a confrontar las diferencias de opinión de forma directa y abierta.

Algunas investigaciones respaldan esta teoría. A diferencia de los negociadores japoneses colectivistas, los estadounidenses, quienes son más individualistas, tienden a considerar injustas las ofertas de sus colegas y a rechazarlas. Otro estudio reveló que, mientras que los gerentes estadounidenses prefieren utilizar más tácticas de competencia al enfrentar los conflictos, en China los métodos preferidos para el manejo de conflictos son la evitación y la transigencia.³⁰ Sin embargo, datos obtenidos a partir de entrevistas sugieren que los equipos de altos ejecutivos en las empresas chinas de alta tecnología prefieren la colaboración por encima de la evitación y la transigencia.³¹

Las negociaciones transculturales también pueden enfrentar problemas de desconfianza.³² Un estudio sobre las negociaciones en India y Estados Unidos encontró que los participantes reportaron sentir menos confianza cuando negociaban con contrapartes de otras culturas. El menor nivel de confianza se daba cuando descubrían que había menores intereses en común entre las partes, y esto ocurría debido a que los negociadores de diferentes culturas estaban menos dispuestos a revelar y solicitar información. Otra investigación reveló que tanto los negociadores estadounidenses como los chinos tendían a mostrar un sesgo endogrupal, que los llevaba a favorecer las negociaciones con los socios de su propia cultura. En el caso de los negociadores chinos, esto ocurría especialmente cuando los requerimientos de responsabilidad eran elevados.

Una vez estudiado el conflicto —su naturaleza, causas y consecuencias— ahora veremos la negociación, que con frecuencia resuelve los conflictos.

Negociación

14-3 Comparar la negociación distributiva con la integradora.

Las negociaciones intervienen en las interacciones de casi todos los miembros de grupos y organizaciones. Entre ellas, hay una modalidad que se destaca: la fuerza laboral tiene que negociar con la administración. Pero hay otras negociaciones que no son tan evidentes: los gerentes negocian con subalternos, colegas y jefes; los vendedores

negociación Proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios, e intentan ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien.

negocian con los clientes; los encargados de compras negocian con los proveedores. Y también existen algunas formas sutiles de negociación: un empleado accede a cubrir el puesto de un colega durante unos minutos a cambio de algún favor futuro. En las organizaciones poco estructuradas de la actualidad, donde sus miembros tienen que trabajar cada vez más con colegas sobre quienes no ejercen autoridad directa y con quienes ni siquiera tienen un jefe en común, las habilidades para negociar se vuelven fundamentales.

Una **negociación** se define como un proceso en el que dos o más partes deciden la manera de asignar recursos escasos.³³ Aunque acostumbramos pensar en los resultados de una negociación en términos de un solo evento económico, como negociar el precio de un automóvil, cada negociación de las organizaciones también afecta la relación entre los negociadores y los sentimientos que surgen entre ellos.³⁴ Dependiendo del grado de interacción que habrá entre las partes, en ocasiones el mantenimiento de la relación social y el comportamiento ético son tan importantes como lograr el resultado inmediato de un acuerdo. Observe que usamos los términos *negociación* y *acuerdo* en forma indistinta.

Estrategias para llegar a acuerdos

Existen dos enfoques generales de la negociación: los *acuerdos distributivos* y los *acuerdos integradores*.³⁵ Como se ilustra en la figura 14-6, estos acuerdos difieren respecto de su meta y motivación, enfoque, intereses, duración de la relación e información que se comparte. A continuación definiremos cada uno e ilustraremos sus diferencias.

acuerdo distributivo Negociación que busca dividir una cantidad fija de recursos; situación de ganar-perder.

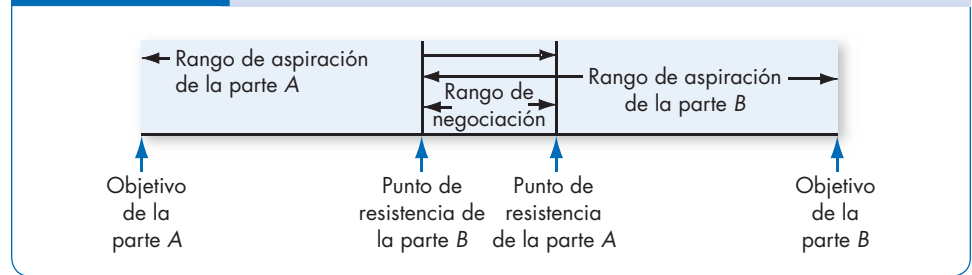
Acuerdos distributivos Usted ve en internet un anuncio de la venta de un automóvil usado. Parece que se trata justo de lo que estaba buscando y va a verlo. El vehículo está en buenas condiciones y usted lo quiere. El dueño le indica el precio, pero usted no quiere pagar tanto. Entonces, los dos negocian el precio. La estrategia de negociación que utilizan se denomina **acuerdo distributivo**, el cual se caracteriza principalmente porque opera en condiciones de suma cero; es decir, cualquier ganancia que obtenga una de las partes es a expensas de la otra, y viceversa. Cada dólar que logre que el vendedor descuente del precio del automóvil, es un dólar que usted ahorra, y cada dólar que el vendedor consiga, será a expensas de usted. Por lo tanto, la esencia de los acuerdos distributivos es la negociación de quién se lleva cuál rebanada de un pastel completo. Por **pastel completo** nos referimos a una cantidad determinada de bienes o servicios por repartir. Cuando se establece la cantidad, o las partes creen que está establecida, tienden a tomar acuerdos en forma distributiva.

pastel completo Creencia de que sólo hay una cantidad establecida de bienes o servicios para repartirse entre las partes.

Figura 14-6 Acuerdos distributivos e integradores		
Característica del acuerdo	Acuerdo distributivo	Acuerdo integrador
Meta	Obtener la rebanada más grande posible del pastel	Agrandar el pastel de modo que ambas partes queden satisfechas
Motivación	Ganar-perder	Ganar-ganar
Enfoque	Posturas ("En este asunto, no puedo ir más allá")	Intereses ("¿Me puedes explicar por qué este asunto es tan importante para ti?")
Intereses	Opuestos	Congruentes
Información compartida	Poca (compartir información sólo permitirá que la otra parte tome ventaja)	Mucha (compartir información permitirá que cada parte encuentre formas de satisfacer los intereses de cada una)
Duración de la relación	Corto plazo	Largo plazo

Figura 14-7

Establecimiento de la zona de negociación



La esencia de los acuerdos distributivos se presenta en la figura 14-7. Las partes A y B representan a dos negociadores. Cada uno tiene un *objetivo* que define lo que le gustaría lograr. Asimismo, cada uno tiene un *punto de resistencia* que marca el menor resultado aceptable, es decir, el punto por debajo del cual rompería las negociaciones, en lugar de aceptar un acuerdo menos favorable. El área entre ambos puntos constituye el *rango de aspiraciones* de cada uno. Mientras haya cierto traslape entre los rangos de aspiración de A y B, existe un rango de acuerdo donde se pueden satisfacer las aspiraciones de cada uno.

Cuando una persona participa en acuerdos distributivos, una de las mejoras tácticas que puede utilizar es plantear la primera oferta, y que ésta sea agresiva. El hecho de hacer la primera oferta demuestra poder; es mucho más probable que los individuos con poder hagan las ofertas iniciales, que hablen primero en las reuniones y, por lo tanto, que ganen la delantera. Otra razón es el sesgo por anclaje, que se mencionó en el capítulo 6. La gente tiende a apegarse a la información inicial y, una vez establecido el punto de anclaje, éste no puede ajustarse en forma adecuada con base en la información posterior. Un negociador hábil establece un ancla con la oferta inicial, y los estudios sobre negociación demuestran que esas anclas favorecen mucho a quienes las establecen.³⁶

Por ejemplo, digamos que usted tiene una oferta de trabajo y su empleador en potencia le pregunta que salario inicial desea. Con esto, usted recibe un gran regalo: tiene la oportunidad de fijar el ancla, lo que significa que debería solicitar el salario más alto que piense que la organización le pagaría de manera razonable. Pedir un millón de dólares sólo serviría para quedar en ridículo; por ello, se sugiere solicitar la cifra más elevada que se considere *razonable*. Con demasiada frecuencia cometemos el error de ser demasiado cautos, por temor de asustar al empleador, y pedimos un salario muy modesto. Desde luego, sí es posible asustar a los empleadores, y es verdad que a ellos no les agrada que los candidatos sean asertivos en las negociaciones salariales; pero esto no implica que no estén dispuestos a hacer lo que sea necesario para contratar o retener a alguien.³⁷ Lo que generalmente ocurre es que la gente pide menos de lo que podría obtener.

Acuerdos integradores Jake es una boutique lujosa de Chicago, propiedad de Jim Wetzel y Lance Lawson. Al inicio del negocio, Wetzel y Lawson no tenían problemas para movilizar millones de dólares de mercancía de muchos diseñadores prometedores. Establecieron una relación tan buena con ellos, que muchos diseñadores les enviaban lotes sin solicitar un pago por adelantado. Cuando la economía se deprimió en 2008, Jake empezó a enfrentar problemas para vender su inventario, y los diseñadores descubrieron que no podían cobrar por la mercancía que habían enviado a la tienda. A pesar del hecho de que muchos diseñadores estaban dispuestos a trabajar con la tienda en el marco de un plan de pagos retrasados, Wetzel y Lawson dejaron de responder sus llamadas. La diseñadora Doo-Ri Chung expresó así su desilusión: “Uno siente familiaridad con personas que lo apoyaron durante tanto tiempo. Cuando tienen problemas de flujo de efectivo, uno quiere asegurarse de ayudarlas también”.³⁸

Funcionarios de General Motors y United Auto Workers se estrechan la mano en la ceremonia que marca el inicio de las nuevas negociaciones contractuales. Todos están comprometidos a negociar de una forma integradora y a esforzarse por llegar a acuerdos de ganar-ganar, que sirvan para aumentar la competitividad de GM. De izquierda a derecha se observa a la directora general de GM Mary Barra, el presidente de la UAW Dennis Williams, la vicepresidenta de GM Cathy Clegg y la vicepresidenta de la UAW Cindy Estrada.

Fuente: Paul Sancya/AP Images



acuerdo integrador Negociación que busca uno o más acuerdos que puedan generar una solución de ganar-ganar.

La actitud de Chung muestra la promesa de un **acuerdo integrador**. A diferencia del acuerdo distributivo, el acuerdo integrador opera con el supuesto de que uno o más de los posibles acuerdos puede generar una solución de ganar-ganar. Desde luego, como muestra el ejemplo de Jake, un acuerdo integrador requiere de la participación de las dos partes para que funcione.

En términos del comportamiento intraorganizacional, es preferible un acuerdo integrador a uno distributivo, ya que el primero forja relaciones de largo plazo. El acuerdo integrador une a los negociadores y les permite dejar la mesa de negociaciones con la sensación de haber logrado una victoria. Por otro lado, el acuerdo distributivo deja a una parte como la perdedora, y tiende a originar animadversión e intensifica las divisiones cuando los individuos tienen que trabajar juntos constantemente. Las investigaciones demuestran que con episodios de acuerdos repetidos, es más probable que una parte perdedora que tiene sentimientos positivos sobre el resultado de la negociación participe de manera cooperativa en negociaciones subsecuentes.

Entonces, ¿por qué no hay más acuerdos integradores en las organizaciones? La respuesta reside en las condiciones necesarias para que este tipo de negociación tenga éxito, incluyendo participantes que se muestren abiertos a la información y expresen libremente sus preocupaciones, que sean sensibles a las necesidades y la confianza de la otra parte, y que estén dispuestos a mantener la flexibilidad.³⁹ Como estas condiciones pocas veces se presentan en las organizaciones, a nadie sorprende que las negociaciones adopten la dinámica de ganar a cualquier costo.

Es importante reconocer que la transigencia podría ser el peor enemigo en un acuerdo de ganar-ganar. La transigencia reduce la presión para tomar acuerdos integradores. Después de todo, si su oponente accede con facilidad, no se requiere que alguien sea creativo para llegar a un acuerdo. Así, las personas terminan negociando menos de lo que habrían obtenido si se hubieran visto forzadas a considerar los intereses de la otra parte, a hacer intercambios y a ser creativas.⁴⁰ Piense en el ejemplo clásico en que dos hermanas discuten sobre quién se queda con una naranja. Las dos ignoran que una quiere la naranja para hacer jugo y que la otra quiere la cascara para hacer un pastel. Si una hermana sencillamente cede y entrega la naranja a la otra, no se verán forzadas a explorar las razones por las que quieren la naranja y nunca llegarán a la solución de ganar-ganar: *Cada una* podría tener la naranja porque las dos quieren diferentes partes de la fruta.

¿Mito o ciencia?

Los equipos son mejores que los individuos para negociar en las culturas colectivistas

Según los resultados de un estudio reciente, parece que esta afirmación es falsa. En general, la literatura sugiere que los equipos son más eficaces para negociar que los individuos que negocian solos. Algunas evidencias indican que las negociaciones de equipo crean metas más ambiciosas, y que los equipos se comunican más entre sí que los negociadores individuales.

El sentido común sugiere que, si éste fuera realmente el caso, ocurriría especialmente en las culturas colectivistas, donde los individuos son más proclives a pensar en metas colectivas y se sienten más cómodos trabajando en equipos. Sin embargo, un estudio de los equipos de negociación, realizado en Estados Unidos y en Taiwán, sugiere que esta percepción del sentido común es incorrecta. Los investigadores hicieron dos estudios donde compararon equipos de dos personas

con negociadores individuales; definieron una negociación eficaz como el grado en que la negociación producía un resultado óptimo para ambas partes. Los equipos estadounidenses mostraron mejores resultados que los individuos en ambos estudios. Por su parte, los individuos resultaron más eficaces que los equipos en Taiwán.

¿Por qué ocurrió así? Los investigadores determinaron que en Taiwán ya existen normas respecto de la armonía, y que la negociación en equipos sólo amplifica esa tendencia. Esto plantea un problema, ya que cuando las normas de cooperación son excepcionalmente rígidas, los equipos “ceden” (acuerdan una solución satisfactoria, pero poco óptima), para evitar un conflicto. Cuando los taiwaneses negocian de manera individual, al menos pueden representar con claridad sus propios intereses. En contraste, debido a que Estados Unidos es una sociedad individualista, los

negociadores individuales tienden a enfocarse en sus propios intereses, lo cual dificulta más el logro de soluciones integradoras. Cuando los estadounidenses negocian en equipos, se inclinan menos a concentrarse en los intereses individuales y, por lo tanto, pueden alcanzar soluciones.

En general, estos hallazgos sugieren que las negociaciones individuales funcionan mejor en las culturas colectivistas, mientras que las negociaciones en equipos son más adecuadas en las culturas individualistas.

Fuentes: Con base en M. J. Gelfand et al., “Toward a Culture-by-Context Perspective on Negotiation: Negotiating Teams in the United States and Taiwan”, *Journal of Applied Psychology* 98 (2013): 504-13; y A. Graf, S. T. Koeszegi y E.-M. Pesendorfer, “Electronic Negotiations in Intercultural Interfirm Relationships”, *Journal of Managerial Psychology* 25 (2010): 495-512.

14-4 Aplicar las cinco etapas del proceso de negociación.

El proceso de negociación

La figura 14-8 presenta un modelo simplificado del proceso de negociación, el cual consta de cinco fases: **a)** preparación y planeación, **b)** definición de las reglas básicas, **c)** aclaración y justificación, **d)** acuerdos y solución de problemas, y **e)** cierre e implementación.⁴¹

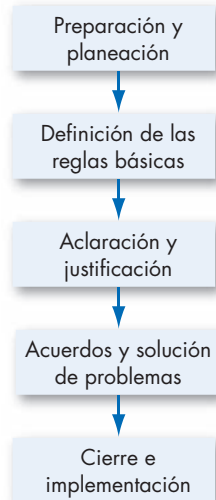
Preparación y planeación Antes de comenzar a negociar, es necesario determinar ciertas cuestiones. ¿Cuál es la naturaleza del conflicto? ¿Cuál es la historia que llevó a esta negociación? ¿Quién está implicado y cómo percibe el conflicto? ¿Qué quiere usted de la negociación? ¿Cuáles son sus metas? Por ejemplo, si usted fuera gerente de compras en Dell Computer, y su meta consiste en lograr una reducción de costos significativa de su proveedor de teclados, debería asegurarse de que la meta sea central en las discusiones y no se vea opacada por otros asuntos. A menudo resulta útil expresar por escrito sus metas y desarrollar un rango de resultados: desde el “más esperado” hasta el “mínimo aceptable”, para mantener centrada su atención.

También tendrá que preparar una evaluación de las metas que, en su opinión, tiene la otra parte. ¿Qué es probable que pidan? ¿Qué tan aferrados están a su postura? ¿Qué intereses intangibles u ocultos serán importantes para ellos? ¿Sobre qué estarían dispuestos a llegar a un arreglo? Cuando es posible anticipar la postura del oponente, se está mejor preparado para rebatir sus argumentos con los hechos y las cifras que respaldan la propia postura.

Las relaciones cambian como resultado de una negociación, por lo que éste es otro punto que se debe tomar en cuenta. Si es posible “ganar” una negociación, pero originando resentimiento o animadversión en el otro, quizá sería mejor adoptar un estilo más transigente. Si el hecho de conservar la relación provocará una imagen de

Figura 14-8

La negociación



debilidad y de fácil explotación, quizá sería mejor considerar un estilo más agresivo. Para describir un ejemplo de la influencia que tiene el tono de una relación en los asuntos de una negociación, considere que las personas que se sienten bien en cuanto al *proceso* de negociación para una oferta de trabajo tienen mayor satisfacción laboral y es menos probable que renuncien un año después, sin importar los *resultados* reales de esta negociación.⁴²

MAPAN La mejor alternativa para un acuerdo negociado; lo menos que el individuo debería aceptar.

Una vez que haya reunido la información, desarrolle una estrategia. Debe determinar cuál es la **mejor alternativa para un acuerdo negociado** o **MAPAN** para usted y la otra parte. Su MAPAN determina el valor mínimo aceptable para usted en un acuerdo negociado. Cualquier oferta que reciba que supere a su MAPAN es mejor que un estancamiento.

En casi todos los casos, la parte que cuenta con las mejores alternativas obtendrá más beneficios en una negociación, por lo que los expertos aconsejan a los negociadores que consoliden su MAPAN antes de cualquier interacción.⁴³ Existe una interesante excepción a esta regla general: los negociadores que no cuentan con una alternativa ante un acuerdo negociado en ocasiones “se declaran en quiebra”, ya que ni siquiera consideran lo que podría ocurrir si la negociación fracasara.⁴⁴ Piense detenidamente qué es lo que la otra parte está dispuesta a ceder. Las personas que subestiman lo que el oponente está dispuesto a entregar en aspectos fundamentales, antes de que inicie la negociación, obtienen resultados menores.⁴⁵ Por el contrario, no debería esperar que sus negociaciones tengan éxito a menos que pueda hacer a la otra parte una oferta que considere más atractiva que su MAPAN.

Definición de las reglas básicas Una vez que realizó la planeación y desarrolló una estrategia, está listo para definir con la otra parte las reglas y los procedimientos básicos para la negociación. ¿Quién hará la negociación? ¿Dónde tendrá lugar? ¿Cuáles restricciones de tiempo se aplican, si es el caso? ¿A qué temas se limitará la negociación? ¿Habrá un procedimiento específico por seguir si se llega a un estancamiento? Durante esta fase, las partes también exponen sus propuestas o demandas iniciales.

Aclaración y justificación Cuando se hayan planteado las posturas iniciales, tanto usted como la otra parte explicarán, ampliarán, aclararán, reforzarán y justificarán sus demandas originales. Este paso no necesita ser motivo de confrontación; más bien,

es una oportunidad para informar a cada parte sobre los asuntos a analizar, por qué son importantes y cómo llegó cada quien a sus demandas iniciales. En esta fase podrá entregar a la otra parte cualquier documentación que respalde su postura.

Acuerdos y solución de problemas La esencia del proceso de negociación es el intercambio real al tratar de alcanzar un acuerdo. Aquí es donde ambas partes necesitan sin duda hacer concesiones.

Cierre e implementación La etapa final en el proceso de negociación es la formalización del acuerdo logrado y el desarrollo de los procedimientos necesarios para su aplicación y monitoreo. En las negociaciones importantes —desde acuerdos laborales hasta los términos de un arrendamiento—, es necesario precisar los elementos específicos de un contrato formal. Sin embargo, en otros casos, el cierre del proceso de negociación no es más formal que un apretón de manos.

Diferencias individuales en la eficacia de la negociación

14-5 Mostrar cómo influyen las diferencias individuales en las negociaciones.

¿Algunas personas son mejores negociadoras que otras? La respuesta a esta pregunta es más compleja de lo que parece. Hay cuatro factores que influyen en la eficacia con que negocian los individuos: la personalidad, el estado de ánimo y las emociones, la cultura y el género.

Rasgos de personalidad en las negociaciones ¿Es posible predecir las tácticas de negociación de un oponente si se sabe algo sobre su personalidad? Como la personalidad y los resultados de las negociaciones están relacionados débilmente, la mejor respuesta sería “un poco”.⁴⁶ La mayoría de las investigaciones se han enfocado en uno de los cinco grandes rasgos: la afabilidad, por razones obvias: los individuos afables son cooperadores, obedientes, amables y evitan los conflictos. Se podría pensar que esas características hacen de los individuos afables presas fáciles en las negociaciones, sobre todo las de tipo distributivo. Sin embargo, las evidencias sugieren que, en general, la afabilidad está poco relacionada con los resultados de la negociación. ¿Por qué?

Parece que el grado en que la afabilidad, y la personalidad de manera más general, afectan los resultados de las negociaciones depende de la situación. Por ejemplo, la importancia de ser extrovertido en las negociaciones dependerá mucho de la manera como la otra parte reaccione ante alguien que se muestra asertivo y entusiasta. Un factor que complica el rasgo de la afabilidad es que tiene dos facetas: una es la tendencia a cooperar y a obedecer, pero el otro es la inclinación a comportarse de forma cálida y empática.⁴⁷ Es probable que, mientras que la primera es una barrera para negociar resultados favorables, la segunda suele ser útil. Después de todo, la empatía es la capacidad de adoptar la perspectiva de otra persona y de entenderla. Sabemos que adoptar el punto de vista de la otra persona es benéfico para las negociaciones integradoras, de manera que quizás la nulificación del efecto de la afabilidad se deba a las dos tendencias opuestas. Si éste fuera el caso, entonces, el mejor negociador es un individuo competitivo, pero empático, y el peor un individuo amable y empático.

El tipo de negociación también podría ser importante. En un estudio, los individuos afables reaccionaron de manera más positiva y experimentaron menores niveles de estrés (medidos por medio de sus niveles de cortisol) en negociaciones integradoras que en negociaciones distributivas. A su vez, los niveles de estrés bajos permitieron negociaciones más efectivas.⁴⁸ De manera similar, en el caso de negociaciones distributivas “más difíciles”, donde entregar información es desventajoso, los negociadores extrovertidos son menos eficientes debido a que tienden a compartir mayor cantidad de información de la debida.⁴⁹

¿Cómo podría obtener un mejor empleo?

Siento que mi carrera está estancada, y quiero hablar con mi jefe para que me asigne tareas que favorezcan más mi desarrollo. ¿Qué puedo hacer para negociar con mayor eficacia un mejor puesto de trabajo?

— Wei

Estimado Wei:

Realmente estás iniciando con el pie derecho. Muchas personas se concentran en el salario como una forma de lograr el éxito y negocian la mejor oferta a corto plazo. Es evidente que esta estrategia es ventajosa a corto plazo, pero un crecimiento profesional continuo es más conveniente a largo plazo. El desarrollo de sus habilidades le permitirá solicitar múltiples incrementos de salario; un firme conjunto de habilidades, derivadas de tareas de desarrollo, también le pondrán en una mejor posición para negociaciones futuras, ya que contará con un mayor número de alternativas en su carrera.

Las negociaciones de carrera de largo plazo, basadas en tareas de desarrollo, suelen ser más fáciles de llevar a cabo con un supervisor. Esto se debe a que las negociaciones de salario a menudo son situaciones de suma cero, pero las negociaciones para el desarrollo de carrera pueden brindar resultados positivos a ambas partes. Cuando trate de negociar una tarea de desarrollo, asegúrese de ha-

cer hincapié en ciertos aspectos con su supervisor:

- *Cuando se trata de negociaciones salariales, o usted recibe el dinero o la compañía lo conserva.* En esta situación, sus intereses y los intereses de sus gerentes son directamente opuestos. Por otro lado, la negociación de una tarea de desarrollo suele implicar el hecho de buscar formas para mejorar no sólo sus habilidades, sino también su contribución a las utilidades de la compañía. Con gran honestidad, usted podría manejar la discusión alrededor de estos beneficios mutuos.
- *Indique a su supervisor que usted está interesado en mejorar en su trabajo, y que está motivado a crecer a través de una tarea de desarrollo.* El hecho de que pida a su supervisor oportunidades de crecimiento es una clara señal de que vale la pena invertir en usted.
- *Manténgase abierto a soluciones creativas.* Quizá existan algunas soluciones idiosincrásicas (también llamadas “ideales”) para mejorar sus intereses y los de su supervisor. Una de las principales ventajas de una situación como ésta, con una negociación integradora, es que usted y la otra parte serán capaces de encontrar soluciones novedosas,

que ninguno podría haber imaginado por su cuenta.

Piense en su carrera de forma estratégica, y es muy probable que descubra que no sólo puede negociar un mejor salario mañana, sino uno que continúe aumentando en los años por venir.

Fuente: A. Y. Rofcanin, T. Kiefer y K. Strauss, “How I-Deals Build Resources to Facilitate Reciprocation: Mediating Role of Positive Affective States”, *Academy of Management Proceedings*, agosto de 2014, DOI: 10.5465/AMBPP.2014.16096abstract; C. Liao, S. J. Wayne y D. M. Rousseau, “Idiosyncratic Deals in Contemporary Organizations: A Qualitative and Meta-Analytical Review”, *Journal of Organizational Behavior*, 16 de octubre de 2014, DOI:10.1002/job.1959; y V. Brenninkmeijer y M. Hekkert-Koning, “To Craft or Not to Craft”, *Career Development International* 20 (2015): 147-62.

Las opiniones aquí expresadas corresponden únicamente a los gerentes y a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de sus organizaciones. Los autores o gerentes no son responsables de cualquier error u omisión, ni de los resultados obtenidos por el uso de esta información. En ningún caso los autores o los gerentes, o sus sociedades o corporaciones relacionadas, serán responsables por cualquier decisión o acción tomada respecto de las opiniones aquí expresadas.

La autoeficacia es una variable que difiere en cada individuo, y que de manera consistente se relaciona con los resultados de las negociaciones.⁵⁰ Éste es un hallazgo bastante intuitivo —no nos sorprende escuchar que aquellos que creen que serán más exitosos en situaciones de negociación tiendan a mostrar un mejor desempeño. Quizá se deba a que los individuos más confiados expresan afirmaciones más arriesgadas, son menos proclives a modificar sus posturas y muestran niveles de confianza que intimidan a los demás. Aunque aún no se conoce el mecanismo con exactitud, parece que los negociadores podrían beneficiarse al tratar de incrementar su confianza antes de iniciar las negociaciones.

Las investigaciones también sugieren que la inteligencia sirve para pronosticar la eficacia de la negociación pero, como ocurre con la personalidad, los efectos no son especialmente notables.⁵¹ En cierto sentido, esta débil relación es buena porque significa que, en el momento de negociar, el individuo no está en una gran desventaja, incluso si es extrovertido y agradable. Todos podemos aprender a ser mejores negociadores.⁵²

Estado de ánimo y emociones en las negociaciones ¿El estado de ánimo y las emociones influyen en la negociación? Sí, pero la forma como lo hacen depende de la emoción y

Dilema ético

Uso de la empatía para negociar con mayor ética

Tal vez haya notado que muchos de los consejos que damos para lograr negociaciones eficaces dependen de que conozcamos y comprendamos el punto de vista y las metas de la persona con quien se hará la negociación. Se ha demostrado que preparar listas de verificación con los intereses, las tácticas probables y la MAPAN del otro negociador sirve para obtener mejores resultados. ¿Pueden estas medidas convertirlo también en un negociador con más ética? Los estudios sugieren que sí.

Investigadores pidieron a un grupo de individuos que indicaran qué tanto solían considerar los sentimientos y las emociones de otras personas, y que describieran el tipo de tácticas que utilizaban durante un ejercicio de negociación. De manera consistente, los individuos más empáticos mostraron menos conductas

de negociación sin ética, como hacer falsas promesas y manipular la información y las emociones.

Al considerar la manera de mejorar su comportamiento ético de negociación, siga las siguientes directrices:

1. **Trate de entender la perspectiva de su socio de negociación.** Esto no únicamente se refiere a entender a nivel cognitivo los deseos de la otra persona, sino de ser empático con la reacción emocional que la otra persona podría tener ante los resultados posibles.
2. **Esté consciente de sus propias emociones, ya que muchas reacciones morales son fundamentalmente emocionales.** Un estudio reveló que el uso de estrategias de negociación con poca ética incrementaba los sentimientos de culpa, por lo tanto, por extensión,

es probable que los sentimientos de culpa en una negociación indiquen que está exhibiendo conductas de las que después podría arrepentirse.

3. **Evite hacer mucho énfasis en que trabaje en contra de sus propios intereses.** El hecho de que trate de entender los motivos y las reacciones emocionales de la otra parte no significa que deba suponer que la otra persona a cambio será honesta y justa. Manténgase alerta.

Fuentes: Basado en T. R. Cohen, "Moral Emotions and Unethical Bargaining: The Differential Effects of Empathy and Perspective Taking in Detering Deceitful Negotiation", *Journal of Business Ethics* 94, núm. 4 (2010): 569-79; y R. Volkema, D. Fleck y A. Hofmeister, "Predicting Competitive-Unethical Negotiating Behavior and Its Consequences", *Negotiation Journal* 26, núm. 3 (2010): 263-86.

del contexto. Por ejemplo, un negociador que expresa enojo puede inducir concesiones, ya que el otro negociador cree que no es posible obtener mayores concesiones de la otra parte enojada. Sin embargo, un factor que determina este resultado es el poder: sólo se debe mostrar enojo en las negociaciones si se tiene al menos el mismo nivel de poder que la contraparte. Si se tiene menos poder, mostrar enojo provocaría reacciones "intransigentes" en la otra parte.⁵³

Otro factor es la autenticidad del enojo: el enojo "fingido" que fue producido por una actuación superficial (vea el capítulo 4) no es eficaz, a diferencia de un enojo genuino (actuación profunda).⁵⁴ Pareciera que el hecho de tener un historial de manifestaciones de enojo, más que sembrar las semillas de la venganza, en realidad genera mayores concesiones debido a que la otra parte percibe al negociador como un individuo "duro".⁵⁵ Por último, parece que la cultura también es relevante. Por ejemplo, un estudio reveló que cuando participantes asiáticos del este se mostraban enojados, lograban más concesiones que cuando los negociadores enojados eran de Estados Unidos o de Europa, quizás debido al estereotipo de que los asiáticos no suelen manifestar enojo.⁵⁶

Otra emoción importante es la decepción. Por lo general, un negociador que percibe decepción en su contraparte está dispuesto a ceder más. En una investigación, estudiantes holandeses recibieron 100 fichas para negociar. A los negociadores que expresaron decepción les ofrecieron 14 fichas más que a quienes no lo hicieron. En un segundo estudio, la manifestación de decepción produjo una concesión promedio de 12 fichas. A diferencia de la expresión de enojo, el poder relativo de los negociadores no marcó ninguna diferencia en ambos estudios.⁵⁷

También parece que la ansiedad afecta las negociaciones. Por ejemplo, un estudio encontró que los individuos que experimentaban mayor ansiedad ante una negociación utilizaban más engaños al hacer tratos con los demás.⁵⁸ Otro estudio reveló que los negociadores ansiosos tienen menores expectativas sobre los resultados, responden a las ofertas con mayor rapidez y abandonan el proceso de negociación en menos tiempo, lo cual los conduce a obtener resultados deficientes.⁵⁹



Por lo general, la gente realiza negociaciones más eficaces dentro de las mismas culturas que entre ellas. En Japón las negociaciones típicas que suelen evitar los conflictos se caracterizan por la amabilidad y una actitud positiva, como en el caso del líder sindical japonés, Hidekazu Kitagawa (derecha), que se observa aquí mientras presenta las demandas de salario y prestaciones a Ikuro Mori, presidente de Fuji Heavy Industries, el fabricante de los automóviles Subaru.

Fuente: Kyodo/Newscom



Como se observa, las emociones —especialmente las negativas— son muy importantes en las negociaciones. Incluso la imprevisibilidad emocional afecta los resultados; los investigadores han encontrado que los negociadores que expresan emociones positivas y negativas de una manera impredecible obtienen mayores concesiones porque esta conducta hace que la otra parte sienta que tiene menor control.⁶⁰ Como señaló un negociador: “De manera repentina, quizá usted tenga que reaccionar ante algo que había planeado de una manera, cuando ocurre algo totalmente inesperado y debe cambiar de dirección y reenfocarse”.⁶¹

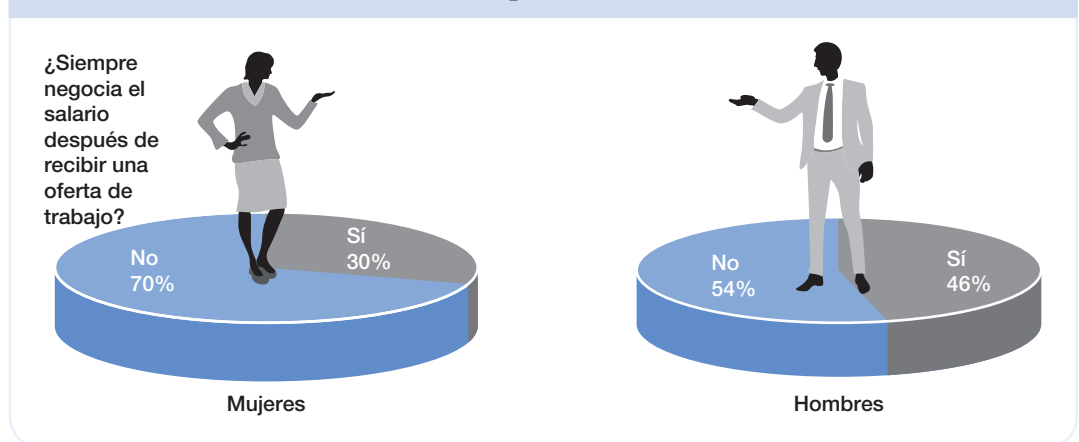
La cultura en las negociaciones ¿Los individuos de diversas culturas negocian de distintas maneras? La respuesta más sencilla es la más evidente: sí. Sin embargo, existen muchos matices en este asunto; no es tan sencillo como decir “éstos son los mejores negociadores”; de hecho, el éxito en las negociaciones depende del contexto.

Entonces, ¿qué podemos decir acerca de la cultura y las negociaciones? En primer lugar, parece que las personas son más eficientes para negociar dentro de su cultura que con individuos de otras culturas. Por ejemplo, un colombiano es más hábil para negociar con otro colombiano que con un habitante de Sri Lanka. En segundo lugar, parece que en las negociaciones transculturales es especialmente importante que los negociadores sean muy abiertos. Esto sugiere que una buena estrategia consiste en elegir negociadores transculturales muy abiertos a la experiencia, y evitar factores como las presiones de tiempo que suelen limitar el conocimiento acerca de la otra parte.⁶²

Por último, debido a que las emociones son sensibles a la cultura, los negociadores deben estar especialmente conscientes de la dinámica emocional en las negociaciones transculturales. Por ejemplo, un estudio comparó de manera explícita la manera como negociadores estadounidenses y chinos reaccionaban ante individuos enojados. Los negociadores chinos incrementaron el uso de tácticas de negociación distributiva, mientras que los estadounidenses redujeron el uso de esas tácticas. Es decir, los negociadores chinos aumentaron sus exigencias cuando observaron que el otro negociador empezaba a enojarse, mientras que los negociadores estadounidenses cedieron un poco ante las demandas expresadas con enojo. ¿Por qué se observaron las diferencias? Quizá se deba a que los individuos de culturas asiáticas del este consideran que el uso del enojo para sacar provecho en una negociación no es una táctica legítima, por lo que se negaron a cooperar cuando sus oponentes se mostraron enfadados.⁶³



Diferencias de género en las negociaciones Existen muchas áreas del comportamiento organizacional (CO) en la que los hombres y las mujeres no difieren mucho, pero la negociación no es una de ellas. Es bastante evidente que los hombres y las mujeres

ENCUESTA DEL CO**Los hombres piden más**

Fuente: A. Gouveia, "Why Americans Are Too Scared to Negotiate Salary", *San Francisco Chronicle*, 3 de abril de 2013, descargado el 30 de mayo de 2013 de <http://www.sfgate.com/jobs/>.

negocian de formas diferentes, que los socios de negociación tratan de manera muy distinta a los hombres y a las mujeres, y que esas diferencias afectan los resultados (vea la Encuesta del CO).

Existe el estereotipo difundido de que en las negociaciones las mujeres son más cooperativas y agradables que los hombres. Aunque se trata de una afirmación polémica, merece consideración. Los hombres tienden a valorar más el estatus, el poder y el reconocimiento, mientras que las mujeres suelen dar mayor valor a la compasión y al altruismo. Además, las mujeres valoran los resultados de una relación más que los hombres, y estos últimos valoran más los resultados económicos que las mujeres.⁶⁴

Esas diferencias afectan tanto el comportamiento de negociación como los resultados de la misma. A diferencia de los hombres, las mujeres suelen comportarse de una forma menos asertiva y menos enfocada en sus intereses personales, además de que se adaptan más a las situaciones. Un estudio de revisión concluyó que las mujeres "son más renuentes a iniciar negociaciones, y cuando lo hacen piden menos, están dispuestas a aceptar la oferta y hacen ofertas más generosas a sus contrapartes, que los hombres".⁶⁵ Una investigación, efectuada con estudiantes de la maestría de administración en la Carnegie-Mellon University, reveló que los hombres tomaban la iniciativa de negociar la primera oferta 57 por ciento de las veces, comparado con 4 por ciento de las mujeres. ¿Cuál fue el resultado neto? Una diferencia de \$4,000 en el salario inicial.⁶⁶

Una revisión exhaustiva de la literatura sugiere que la tendencia de los hombres a lograr mejores resultados en las negociaciones en ciertas situaciones no abarca todas las circunstancias.⁶⁷ De hecho, las evidencias sugieren que las mujeres y los hombres negociaban de formas más similares en ciertas situaciones, que en ocasiones las mujeres superaban a los hombres, y que ambos géneros obtenían casi los mismos resultados al negociar en nombre de alguien más. En otras palabras, todos fueron más eficientes al abogar por otros que al abogar por sí mismos.

Por otro lado, los factores que aumentan la capacidad predictiva de las negociaciones también tienden a reducir las diferencias de género. Cuando el rango de los acuerdos de negociación estaba bien definido, los hombres y las mujeres obtenían los mismos resultados. Si se trataba de los negociadores más experimentados, hombres y mujeres también se comportaban de forma equivalente. Los autores del estudio propusieron que, cuando las situaciones son más ambiguas, con términos menos definidos y negociadores menos experimentados, los estereotipos suelen tener mayores efectos, conduciendo así a mayores diferencias de género en los resultados.

Por consiguientes, ¿qué se podría hacer para modificar esta situación problemática? Primero, la cultura organizacional juega un papel importante. Si una compañía, incluso de manera involuntaria, refuerza comportamientos con estereotipo de género (hom-

bres que negocian de manera competitiva, mujeres que negocian de forma cooperativa), afectará de manera negativa las negociaciones cuando alguien actúe en contra del estereotipo. Hombres y mujeres necesitan saber que es aceptable que ambos muestren una amplia gama de conductas de negociación. Entonces, al negociar una mujer que se comporta de manera competitiva y un hombre que se muestra cooperador deben saber que no están transgrediendo las expectativas. Asegurarse de que las negociaciones se diseñen para concentrarse en términos bien definidos y relacionados con el trabajo, también favorece la reducción en las diferencias de género, minimizando las ambigüedades que permiten que operen los estereotipos. Este enfoque en la estructura y la relevancia del trabajo también ayuda evidentemente a enfocar las negociaciones en factores que sirvan para mejorar el desempeño de la organización.

Las investigaciones no revelan con claridad si las mujeres pueden mejorar sus resultados al mostrar algunos comportamientos que se ajustan a los estereotipos de género. La investigadora Laura Kray y sus colaboradores concluyeron que las mujeres negociadoras, a quienes se les pidió que mostraran su “encanto femenino” (que exhibieran movimientos corporales, que hicieran contacto visual frecuente con sus socios, que sonrieran, se mostraran alegres y que elogiaran constantemente a sus contrapartes) lograron negociaciones más exitosas que las mujeres que no tuvieron esas conductas. Este tipo de comportamiento no tuvo éxito en los hombres.⁶⁸

Otros investigadores no están de acuerdo y afirman que lo que más beneficiaría a las mujeres es eliminar los estereotipos de género en los individuos prejuiciosos.⁶⁹ Quizá se trate de una situación de corto plazo/largo plazo: a corto plazo, las mujeres podrían lograr una ventaja en las negociaciones al ser, al mismo tiempo, asertivas y encantadoras; sin embargo, es probable que a largo plazo les convenga eliminar esta clase de estereotipos del rol sexual.

Las evidencias también sugieren que las propias actitudes y conductas de las mujeres perjudican sus negociaciones. Las mujeres que ocupan puestos gerenciales muestran menos confianza que los hombres para anticiparse a las negociaciones y se sienten menos satisfechas con su desempeño una vez terminado el proceso, aun cuando su desempeño y los resultados sean similares a los de los hombres.⁷⁰ Las mujeres también son menos proclives que los hombres a considerar una situación ambigua como una oportunidad de negociación. Parece que las mujeres se penalizan a sí mismas de manera excesiva al evitar involucrarse en negociaciones que podrían beneficiarlas. Algunas investigaciones sugieren que las mujeres son menos agresivas en las negociaciones, debido a que les preocupan las reacciones violentas.

Las negociaciones en un contexto social

14-6 Evaluar los roles y las funciones de las negociaciones con terceros.

Hasta el momento, hemos hablado de las negociaciones que se realizan entre partes que se reúnen una sola vez, y sin la presencia de otros individuos. Sin embargo, en las organizaciones muchas negociaciones son abiertas y públicas. Cuando alguien trata de decidir quién en el grupo realizará una tarea monótona, cuando busca negociar con su jefe para tener la oportunidad de hacer un viaje internacional, o cuando solicita más dinero para un proyecto, existe un componente social en la negociación. Quizá negocie con alguien que ya conoce y con quien trabajará nuevamente, y es probable que la negociación y sus resultados sean temas de los que hablarán los demás. Por lo tanto, para entender a cabalidad las negociaciones en la práctica, hay que tomar en cuenta los factores sociales de las relaciones y la reputación.

Reputación La reputación es la forma en la cual las otras personas piensan y hablan acerca de usted. Cuando se trata de negociar, es muy importante tener la reputación de ser un individuo confiable. En resumen, en un proceso de negociación la confianza abre la puerta a muchos tipos de estrategias de negociación integradora que benefician a ambas partes.⁷¹ La forma más efectiva de inspirar confianza consiste en comportarse de una forma honesta en todas las interacciones. Así, los demás se sienten más cómodos haciendo ofertas abiertas, con muchos resultados posibles. Esto lleva a situaciones de ganar-ganar, ya que ambas partes pueden trabajar para lograr aquello que sea más importante para ellas, mientras la contraparte también se beneficia.

En ocasiones, confiamos o desconfiamos de las personas por los comentarios que escuchamos acerca de sus características. ¿Qué tipo de características ayudan a que una persona desarrolle una reputación de confianza? La combinación de competencia e integridad.⁷² Los negociadores con gran confianza en sí mismos y grandes habilidades cognitivas son considerados más competentes por sus contrapartes en la negociación.⁷³ También se les considera más capaces de describir con exactitud una situación y sus propios recursos, y con mayor credibilidad cuando hacen sugerencias de soluciones creativas en las situaciones de estancamiento. Los individuos que tienen una reputación de integridad también son negociadores más eficaces.⁷⁴ Los demás creen que tienen mayores probabilidades de cumplir sus promesas y de presentar información precisa, por lo que los demás se muestran más dispuestos a aceptar sus promesas como parte de una negociación. Esto abre muchas opciones para el negociador, lo cual no sería posible para alguien que no se considera confiable. Por último, los individuos con una buena reputación son más aceptados y tienen más amigos y aliados; en otras palabras, cuentan con mayores recursos sociales, lo que quizás les otorgue mayor poder en las negociaciones.

Relaciones No únicamente una buena reputación permite que se repitan las negociaciones. El componente social e interpersonal de las relaciones en las negociaciones repetidas significa que los individuos no sólo valoran lo que es simplemente bueno para ellos, sino que también piensan en aquello que es mejor para la otra parte y para la relación de manera integral.⁷⁵ Las negociaciones repetidas fundamentadas en la confianza también amplían el rango de alternativas, ya que hoy se puede ofrecer un favor o una concesión a cambio de una retribución en el futuro.⁷⁶ La repetición de las negociaciones también facilita la solución de problemas integradora. Esto ocurre, en parte, debido a que con el tiempo las personas empiezan a ver a sus socios de negociación de una manera más personal, estableciendo vínculos emocionales.⁷⁷ La repetición de las negociaciones también permite que los métodos integradores sean más funcionales, debido al establecimiento de un sentimiento de confianza.⁷⁸

En resumen, es evidente que un negociador eficaz necesita pensar más allá de los resultados de una sola interacción. Los negociadores que de manera consistente actúan en una forma que demuestra competencia, honestidad e integridad a largo plazo tendrán mejores resultados.

Negociaciones con terceros

Hasta el momento, hemos estudiado los acuerdos en términos de negociaciones directas. Sin embargo, en ocasiones los representantes de grupos o individuos se estancan y son incapaces de resolver sus diferencias a través de negociaciones directas. En esos casos, pueden recurrir a terceros que los ayuden a encontrar una solución. Hay tres roles básicos de las terceras partes: mediador, árbitro y conciliador.

Un **mediador** es un tercero neutral que facilita una solución negociada por medio del razonamiento, la persuasión, y la sugerencia de alternativas y estrategias similares. Se recurre mucho a mediadores en negociaciones laborales y en disputas en tribunales civiles. Su eficacia general es impresionante. Por ejemplo, La Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) de Estados Unidos reportó una tasa de acuerdos de aproximadamente 72.1 por ciento gracias a la mediación.⁷⁹ Pero la situación es clave para determinar si la mediación tendrá éxito o no; las partes implicadas deben estar motivadas para llegar a acuerdos y resolver sus conflictos. Además, el conflicto no tiene que ser demasiado intenso; la mediación es más eficaz con niveles de conflicto moderados. Por último, son importantes las percepciones sobre el mediador; para que éste sea eficaz, debería considerarse como alguien neutral y no coercitivo.

Un **árbitro** es un tercero con autoridad para ordenar un acuerdo. El arbitraje puede ser voluntario (solicitado por las partes) u obligatorio (impuesto a las partes por la fuerza de la ley o de un contrato). La gran ventaja que tiene el arbitraje sobre la mediación es que siempre da como resultado un acuerdo. El hecho de que haya un lado negativo depende de qué tan estricto sea el árbitro. Si una parte tiene la sensación de haber sido vencida en forma abrumadora, es seguro que no estará satisfecha y es probable que el conflicto resurja posteriormente.

mediador Tercero neutral que facilita una solución negociada por medio del razonamiento, la persuasión y la sugerencia de alternativas.

árbitro Tercero en una negociación, con la autoridad para ordenar un acuerdo.

conciliador Tercero confiable que ofrece un vínculo de comunicación informal entre el negociador y su oponente.

Un **conciliador** es un tercero de confianza que tiende un puente de comunicación informal entre el negociador y el oponente. Este papel cobró notoriedad gracias a Robert Duval en la primera película de *El Padrino*. Como hijo adoptivo de Don Corleone y abogado por experiencia, Duval fungió como intermediario entre los Corleone y las otras familias de la mafia. Es difícil comparar su eficacia con la del mediador porque ambas funciones se traslapan mucho. En la práctica, es común que los conciliadores actúen como algo más que meros conductos de la comunicación; también participan en la investigación de hechos, en la interpretación de mensajes y en persuadir a los individuos en disputa para que lleguen a acuerdos.

Resumen

Aunque muchos suponen que los conflictos perjudican el desempeño grupal y organizacional, con frecuencia esa suposición es incorrecta. El conflicto puede ser constructivo o destructivo para el funcionamiento de un grupo o de una unidad. Los niveles de conflicto pueden ser demasiado intensos o demasiado leves para ser constructivos. Cualquier extremo socava el desempeño. Un nivel óptimo es aquel que evita el estancamiento, estimula la creatividad, permite liberar las tensiones e inicia un cambio sin ser perturbador o sin afectar la coordinación de las actividades.

Implicaciones para los gerentes

- Elija un estilo de administración autoritario en las emergencias, cuando requiera implementar acciones impopulares (como reducir costos, establecer reglas impopulares, disciplinar), cuando un asunto es vital para el bienestar de la organización. Asegúrese de comunicar su lógica cuando sea posible para asegurarse de que los demás continúen involucrados y sigan siendo productivos.
- Busque una solución integradora cuando su objetivo sea aprender, para combinar las opiniones de personas con diferentes perspectivas, para lograr un compromiso basado en un consenso de intereses y para trabajar con sentimientos que hayan interferido en una relación.
- Puede aumentar la confianza al ceder ante los demás cuando descubra que está equivocado, cuando necesite demostrar que es razonable, cuando es necesario conocer la postura de los demás, cuando los problemas son más importantes para otros que para usted, cuando quiera satisfacer a los demás y conservar la cooperación, cuando pueda adquirir créditos sociales que podrá utilizar en problemas posteriores, para minimizar las pérdidas cuando esté superado y perdiendo, y cuando los demás deban aprender de sus propios errores.
- Haga concesiones cuando las metas sean importantes pero no valgan el problema que se desencadenaría, cuando oponentes con el mismo poder estén comprometidos con metas que son excluyentes respecto de las propias y cuando busque arreglos temporales en asuntos complejos.
- El acuerdo distributivo resuelve disputas, pero a menudo reduce la satisfacción de uno o más de los negociadores, debido a que se enfoca en el corto plazo y confronta a las partes. Por otro lado, el acuerdo integrador tiende a arrojar resultados que satisfacen a todas las partes y forjan relaciones duraderas.

Las huelgas en los deportes son originadas por propietarios codiciosos

PUNTO

Como todos, estoy harto de huelgas, paros y negociaciones constantes entre equipos deportivos y sindicatos de jugadores. De las principales ligas deportivas, la Major League Baseball (MLB) es la única que no ha tenido una huelga desde 1995 —y en toda su historia ha tenido ocho huelgas. Debemos preguntarnos por qué sigue ocurriendo. La razón es la siguiente: la codicia de los propietarios no tiene límite.

En casi todas las huelgas o los paros recientes, el principal tema era el dinero y la manera de repartirlo. Cuando la National Hockey League (NHL) obligó un paro de los jugadores durante la temporada 2012-2013, los instigadores fueron los propietarios, ya que buscaban reducir el monto de los ingresos que recibían los jugadores, eliminar las negociaciones salariales, introducir límites a los contratos, modificar las reglas de los agentes libres y eliminar los bonos por firmas. A nivel filosófico, algunas de esas propuestas son interesantes debido a que revelan el hecho de que los propietarios desean restringir la competencia cuando les conviene e incrementarla cuando eso les beneficia.

Mientras los propietarios se quejaban acerca de lo injusto que eran los contratos a largo plazo, Craig Leipold, propietario de los Wild de Minnesota y hábil negociador, reclutó a Zach Parise y Ryan Suter con contratos idénticos por un periodo de 13 años, con un valor de \$98 millones. Contratos como éstos sugieren que los propietarios quieren que el sindicato de jugadores trabaje para ellos.

Quizá este comportamiento tendría sentido si los propietarios estuvieran perdiendo grandes cantidades de dinero, pero no es así. La NHL tiene tres equipos con un valor superior a \$1,000 millones cada uno, y pocos valen menos de \$200 millones. Y los propietarios tampoco están sufriendo. Casi todos son millonarios; se sabe que Philip Anschutz, propietario de Los Ángeles Kings, tiene un valor neto de \$12,000 millones.

Forbes informó que el equipo promedio de la NFL vale actualmente más de \$1,430 millones y que los Dallas Cowboys valen \$3,200 millones. Incluso los equipos mal administrados ganan dinero. Considere por ejemplo a los Jacksonville Jaguars. Wayne Weaver pagó \$208 millones por el equipo en 1993, el cual nunca ha jugado un Super Bowl y casi siempre queda en los últimos lugares de su división. ¿La ineficacia del equipo tuvo un costo para Weaver? Vendió el club por \$770 millones en 2012.

En esencia, observamos propietarios ricos tratando de negociar reglas que les eviten competir entre sí para conseguir jugadores. Se trata de un intento descarado e hipócrita de utilizar su propio sindicato para negociar acuerdos favorables, al mismo tiempo que critican a los sindicatos de jugadores.

CONTRAPUNTO

Los propietarios de las ligas mayores son un blanco fácil. Sin embargo, son quienes pierden más en los paros laborales. Los que mandan son los jugadores y sus sindicatos.

Es verdad que la mayoría de los jugadores de las ligas mayores están bien recompensados por su talento excepcional y por los riesgos que corren. También es verdad que los propietarios que pueden invertir en los equipos son adinerados; los inversionistas suelen serlo. Sin embargo, la culpa de las disputas la tienen los jugadores malcriados, así como los líderes sindicales que lustran sus credenciales y ganan publicidad al avivar las llamas del descontento.

Entonces, debemos dar todo el crédito del mundo a los negociadores sindicales (quienes reciben millones), que no hace nada si no reciben publicidad y suelen utilizar tácticas de negociación duras. Considere al presidente del sindicato de trabajadores de la NHL, Donald Fehr. En una “negociación” que debía iniciar a las 10 de la mañana, llegó a las 11:15. Exactamente a las 12:00, anunció que tenía un almuerzo en otra zona de la ciudad y se marchó.

En cuanto a los jugadores, tienen todos los derechos casi por definición. Por ejemplo, el jugador retirado de la NFL y representante sindical, Chester Pitts, comentó que tuvo que aceptar un Mercedes de \$85,000 en vez del automóvil de \$250,000 que quería. Bueno, todos tenemos que hacer sacrificios. Geno Smith, mariscal de campo novato de los Jets, despidió a su agente debido a que firmó un contrato por “únicamente” \$5 millones por un periodo de cuatro años. Smith dijo que el contrato era “difícil de digerir”. Creo que este individuo tiene un gran futuro en el sindicato de jugadores.

¿Realmente necesitamos sindicatos para trabajadores con salarios promedio de \$2 millones (NFL), \$2.58 millones (NHL), \$3.82 millones (MLB) y \$4.9 millones (NBA)? Los clubes de la NHL gastan 76 por ciento de sus ingresos brutos en salarios para los jugadores y, en conjunto, perdieron \$273 millones el año anterior al paro más reciente. Las cosas no están mejor en la NBA, donde muchos equipos pierden dinero. Considere a los Mavericks de Dallas, que apenas han ganado dinero desde 2002, a pesar de jugar en las áreas metropolitanas más pobladas y ganar el título de la NBA en 2011.

Es fácil argumentar que los deportes de ligas mayores experimentan un gran número de problemas laborales, pero eso no es necesariamente verídico. ¿Escuchó en 2015 acerca de la huelga más grande en décadas de los trabajadores de las refinerías de petróleo, o de las constantes huelgas internacionales organizadas por trabajadores con bajos salarios en la industria de la comida rápida? Este tipo de huelgas no siempre salen en las noticias ni forman parte tan importante de nuestro consciente colectivo como las huelgas deportivas. Estas huelgas nos interesan, pero no deberíamos caer en la trampa de culpar a los propietarios.

Fuentes: #104 Philip Anschutz, Forbes real time net worth, <http://www.forbes.com/profile/philip-anschutz/>, descargado el 9 de junio de 2015; T. Cary, “The 3 NHL Teams That Are Worth a Billion Dollars”, *Sports Cheat Sheet*, 6 de junio de 2015; K. Badenhausen, “Average MLB Player Salary Nearly Double NFL’s, but Still Trails NBA’s”, *Forbes*, 23 de enero de 2015, <http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2015/01/23/average-mlb-salary-nearly-double-nfls-but-trails-nba-players/>; J. Feinstein, “In the NHL Lockout, the Owners Have It All Wrong”, *Washington Post*, 25 de diciembre de 2012, descargado el 29 de mayo de 2013, de <http://articles.washingtonpost.com/>; R. Cimini, “Geno Smith’s Maturity Questioned”, *ESPN*, 3 de mayo de 2013, descargado el 3 de mayo de 2013, de <http://espn.go.com/>; K. Campbell, “Thanks to Donald Fehr, NHL Negotiating against Itself ... and Losing”, *The Hockey News*, 29 de diciembre de 2012, descargado el 29 de mayo de 2013, de <http://sports.yahoo.com/>; B. Murphy, “20 Years of Peace and Prosperity Have Followed MLB’s Last Strike”, *Twin Cities*, 5 de julio de 2014, http://www.twincities.com/sports/ci_26095630/peace-that-lasts-since-1994-season-ending-strike; y E. Seba, “Oil Refinery Strike Widens to Largest U.S. Plant”, *Huffington Post*, 21 de febrero de 2015, http://www.huffingtonpost.com/2015/02/21/us-refinery-strike-wide_n_6727736.html.

REPASO DEL CAPÍTULO

PREGUNTAS DE REPASO

14-1 ¿Cuáles son los tres tipos de conflicto y los tres *loci* del conflicto?

14-2 ¿Cuáles son las etapas del proceso del conflicto?

14-3 ¿Cuáles son las diferencias entre los acuerdos distributivos y los integradores?

14-4 ¿Cuáles son las cinco etapas del proceso de negociación?

14-5 ¿Cómo influyen las diferencias individuales en las negociaciones?

14-6 ¿Cuáles son los roles y las funciones de las negociaciones usando a terceros?

EJERCICIO Interpretación de una negociación

Para este caso se deben considerar dos escenarios: uno es más distributivo y el otro más integrador. En grupos de dos personas, uno interpretará el rol de director de ingeniería y el otro el rol de director de marketing. Cada uno deberá leer únicamente la información específica correspondiente a su papel para los dos procesos de negociación. La situación general es la misma para ambos escenarios, aunque las prioridades y la perspectiva de las partes deberán cambiar cuando el grupo interprete el escenario de “recursos impugnados” o el escenario del “futuro combinado”.

El caso

Cytrix desarrolla sistemas integrados de desempeño para ciclistas y corredores, quienes utilizan el reloj Cytrix para identificar su ubicación y la distancia recorrida mediante señales de GPS. Luego, esta información puede subirse al sitio web Cytrix Challenge, donde los usuarios registran su desempeño al paso del tiempo. Un conjunto de herramientas de los social media también les permiten comparar su desempeño con el de sus amigos. La mayoría de los usuarios son estudiantes deportistas amateurs o adultos aficionados muy comprometidos, como los corredores de maratones.

La organización necesita determinar la manera de asignar un conjunto fijo de recursos para el futuro desarrollo entre los grupos de marketing y de ingeniería. En lugar de tomar una decisión ejecutiva para la asignación de los recursos, el equipo de la alta gerencia pidió a los equipos respectivos que asignaran \$30 millones al desarrollo futuro planeado, y que decidieran quién llevaría a cabo las diferentes partes del proyecto.

Información específica para el grupo de marketing (sólo el gerente de marketing debe leerla)

El grupo de marketing ha estudiado las principales áreas de ventas, y ha llegado a la conclusión de que Cytrix saturó el mercado. Deberán considerarse nuevas fuentes de clientes para el crecimiento

futuro, especialmente clientes generales que estén interesados en la salud, pero que no sean deportistas comprometidos. Se requieren investigaciones sobre las ventas de productos y áreas competitivas, donde los competidores no estén satisfaciendo las demandas de los consumidores. La principal meta del grupo de marketing consiste en asignar recursos suficientes para financiar la investigación. El grupo también desea seguir controlando cuáles productos nuevos se desarrollarán. El grupo de marketing preferiría que el de ingeniería juegue el papel de asesor y que ayude a determinar la mejor manera de fabricar los dispositivos que se ajusten a las necesidades identificadas anteriormente.

Información específica para el grupo de ingeniería (sólo el gerente de ingeniería debe leerla)

El grupo de ingeniería ha seguido recientemente el desarrollo de nuevo hardware que aumentará la exactitud de las estimaciones de la distancia y la velocidad en áreas remotas. Varias empresas están experimentando con diseños similares. Para lograr esta mejoría en plenitud, el grupo de ingeniería considera que será necesario desarrollar más la tecnología, para que sea ligera y tenga un costo de producción bajo. La principal meta de los ingenieros es asignar recursos suficientes para desarrollar esas nuevas tecnologías. El grupo de ingeniería preferiría que el de marketing tenga un papel de asesor, y que ayude a determinar la mejor forma de promover y entregar los nuevos dispositivos.

Escenario de los recursos impugnados

Los departamentos de marketing e ingeniería están enfrascados en una lucha de poder. Su departamento (ya sea el de marketing o el de ingeniería) debe tratar de conseguir la mayor proporción posible de dinero y autoridad para el programa que propuso. También deberá idear una solución para que la otra parte acceda a ayudarlo a implementar el programa. Si logra llegar a un acuerdo en cuanto a los recursos compartidos, el director general nombrará nuevos directores para ambos grupos.

Escenario del futuro combinado

Los departamentos de marketing e ingeniería están dispuestos a encontrar una solución positiva. Ambas partes deben esforzarse para lograr que se satisfagan las necesidades futuras de la compañía. Usted sabe que, para lograr el éxito, todos deben trabajar en conjunto, así que le gustaría encontrar una forma de dividir el dinero y los recursos que beneficie a ambos departamentos. Los planes pueden incluir múltiples técnicas para compartir los recursos y colaborar.

La negociación

Al inicio de la negociación, el profesor asignará al azar a la mitad de los grupos al escenario de los recursos impugnados, y a la

otra mitad al escenario del futuro combinado. Inicien el proceso describiendo las metas y los recursos para su parte de la negociación. Luego, negocien los términos descritos en su escenario, tratando de buscar una solución que se ajuste a su perspectiva.

Debate

Al final, la clase se reunirá para hablar acerca de los procesos utilizados. En especial, deberán considerar los distintos resultados de los escenarios de los recursos impugnados y el futuro combinado. Cualquiera de ellos podría surgir en un entorno del mundo real, por lo que deberán considerar cómo las diferentes situaciones de negociación darían pie a distintas estrategias, tácticas y resultados.

DILEMA ÉTICO La aspirante poco ambiciosa

Considere la siguiente narración en primera persona:

Soy gerente de recursos humanos, por lo que entrevisto aspirantes todos los días. En ocasiones los gerentes de mi empresa me piden hacer una preselección de los candidatos, lo que hago después de analizar con profundidad el puesto de trabajo con el gerente. Por lo general, inicio la evaluación del candidato con algunas pruebas sobre el ajuste entre la personalidad y el puesto; luego, hago una entrevista basada en la lista de preguntas específicas que me entrega el gerente sobre el puesto de trabajo; y al final hablo acerca de los requisitos del puesto, de nuestra compañía y del salario y las prestaciones. En esa parte del proceso, por lo general, el candidato ya se hizo una idea del puesto y está dispuesto sugerir un nivel de salario en la parte superior del rango anunciado o, muchas veces, por arriba de este rango. Sin embargo, éste no siempre es el caso. Una vez en particular, una candidata excelente, con calificaciones sobresalientes, me sorprendió al decir que, debido a que quería un horario flexible, aceptaría una tarifa por debajo del rango salarial. Confundido, le pregunté si deseaba un número de horas menor al de un horario completo, pero me respondió que no, que trabajaría tiempo completo, que sólo llegaría un poco tarde y que saldría un poco después para compensar el tiempo. Creo que ella pensó que ésta sería una concesión que le implicaría una reducción en el salario, pero nuestra empresa cuenta con horarios flexibles. De hecho, podría haber solicitado una disminución de cinco horas por semana y las políticas de la empresa lo considerarían tiempo completo, pudiendo negociar un salario superior al rango anunciado.

Yo sabía que el gerente estaría muy interesado en esta candidata, y que probablemente lograría que trabajara tiempo completo con un salario más bajo. Esto podría ser benéfico para la compañía, o quizá no. Era evidente que la candidata no entendía por completo las políticas de la empresa que la favorecían, y que desconocía su valor en el mercado. ¿Qué debería hacer yo?

Preguntas

- 14-7. Si el gerente de recursos humanos hubiera sugerido a la aspirante que pidiera un salario más alto, ¿esto iría en contra de los intereses de la organización? ¿Era responsabilidad del gerente de recursos humanos (RH) anteponer los intereses económicos de la organización?
- 14-8. ¿Cuál considera usted que sería la posible desventaja de que el gerente de RH no hablara con la aspirante acerca del salario con mayor detalle?
- 14-9. Si se hubiera contratado a la candidata con la baja tasa salarial que propuso, ¿qué pasaría el siguiente año, cuando ella conociera más a la organización y sus normas salariales?

CASO 1 Conducta desordenada

En la actualidad, todos en la oficina están muy familiarizados con las discusiones entre Matt y Peter. En un esfuerzo por hacer un buen uso del espacio y garantizar el libre flujo de ideas y análisis, el fundador de Markay Design decidió convertir la oficina de un

piso de la compañía en un plano abierto, sin muros entre los trabajadores. El objetivo de esa distribución es eliminar las fronteras y aumentar la creatividad. Sin embargo, el nuevo arreglo está provocando cada vez más tensiones entre Matt y Peter.

La discusión se reduce a cuestiones de organización y orden del espacio de trabajo. A Peter le gusta tener su escritorio muy limpio y despejado, y tiene una caja de toallitas limpiadoras en un cajón para eliminar cualquier partícula de polvo o mugre. Por otro lado, Matt prefiere tener todo el trabajo sobre su escritorio, con bocetos, planos, revistas y fotografías dispersos por todas partes, junto con cajas de galletas y tazas de café. Peter tiene dificultades para concentrarse cuando ve las pilas de materiales de Matt en todas partes, mientras que Matt considera que puede ser más creativo y libre cuando no está obligado a limpiar y organizar constantemente. Muchos de sus compañeros de trabajo desean que dejen de pelear. Ambos solían tener una buena relación de trabajo, y la atención de Peter a los detalles y su planeación exhaustiva ayudaron a que Matt desarrollara algunas de sus alocadas inspiraciones. No obstante, últimamente sus colaboraciones han derivado en disputas.

Todos saben que no es productivo crear conflictos por cualquier pequeña diferencia en el centro de trabajo. Sin embargo, la evitación total del conflicto también puede ser negativa. Un nuevo cuerpo de investigación ha examinado las “culturas de conflicto” en las organizaciones, y los hallazgos sugieren que una cultura que evita y elimina de manera activa los conflictos se rela-

ciona con bajos niveles de creatividad. Asimismo, las culturas que ocultan los conflictos, pero que no logran reducir las tensiones subyacentes, se pueden volver pasivas-agresivas, caracterizadas por conductas veladas en contra de otros trabajadores.

A final de cuentas, es probable que para encontrar la manera de resolver la disputa se requiera de un proceso continuo en la búsqueda de un equilibrio entre los distintos puntos de vista. A Matt y a Peter les preocupa que, de no encontrar una solución, su relación anteriormente positiva se volverá insoportable y eso sería un verdadero desastre.

Preguntas

- 14-10.** Describa algunos de los factores que provocaron que esta situación se convirtiera en un conflicto abierto.
- 14-11.** ¿Cree que vale la pena que este problema se convierta en un conflicto? ¿Cuáles son los costos y los beneficios potenciales que Matt y Peter tendrían en una discusión abierta acerca del problema?
- 14-12.** ¿De qué manera podrían Matt y Peter tener una discusión activa de solución de problemas para superar este conflicto? ¿Qué podría cambiarse con eficacia y qué es probable que continúe siendo un problema?

Fuentes: S. Shellenbarger, “Clashing over Office Clutter”, *Wall Street Journal*, 19 de marzo de 2014, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304747404579447331212245004>; S. Shellenbarger, “To Fight or Not to Fight? When to Pick Workplace Battles”, *Wall Street Journal*, 17 de diciembre de 2014, <http://www.wsj.com/articles/picking-your-workplace-battles-1418772621>; y M.J. Gelfand, J. R. Harrington y L. M. Leslie, “Conflict Cultures: A New Frontier for Conflict Management Research and Practice”, en N. M. Ashkanasy, O. B. Ayoko y K. A. Jehn (eds.), *Handbook of Conflict Management Research*, 2014, 109–35.

CASO 2 *Twinkies, rubber rooms* y negociaciones colectivas

El número de miembros de los sindicatos laborales estadounidenses ha disminuido de manera drástica en el sector privado, donde tan sólo 6.5 por ciento de los trabajadores están sindicalizados. Sin embargo, la situación es muy diferente en el sector público, ya que 40 por ciento de los empleados del gobierno pertenecen a un sindicato. Estas cifras son el resultado de tendencias muy distintas: en la década de 1950, la situación era aproximadamente la opuesta, ya que casi 35 por ciento de los trabajadores del sector privado y 12 por ciento de los empleados del sector público estaban sindicalizados.

Las investigaciones sugieren que existen dos razones principales por las cuales han crecido los sindicatos del sector público. En primer lugar, los cambios en las leyes laborales nacionales y estatales han facilitado la organización de sindicatos en el sector público. Algunos también argumentan que los organismos que imponen las leyes han tolerado los actos en contra de los sindicatos en el sector privado. En segundo lugar, ha cambiado la ubicación de los puestos del sector privado; los puestos sindicalizados con altos salarios del sector de manufactura, la industria del acero y otros antiguos bastiones de los sindicatos del sector privado se han trasladado al extranjero o al sur, donde es más difícil organizar a los trabajadores. Por otro lado, es difícil alejar los puestos gubernamentales de las comunidades que

atienden. Por ejemplo, una escuela de Filadelfia no podría decidir simplemente reubicar a sus profesores en Atlanta. Asimismo, las fuerzas laborales del sector público suelen ser más estáticas que las del sector privado. Han cerrado más fábricas que oficinas postales.

¿Son esas tendencias un problema? Aunque ésta es, en parte, una cuestión política, veámosla en términos objetivos de ventajas y desventajas.

Desde el punto de vista positivo, al negociar de forma conjunta, los trabajadores sindicalizados pueden ganar, en promedio, cerca de 15 por ciento más que los empleados no sindicalizados. Además, los sindicatos pueden proteger los derechos de los trabajadores en contra de los actos arbitrarios de los empleadores. Considere el siguiente ejemplo:

Lydia criticó el trabajo de cinco de sus colegas. A ellos no les gustó y publicaron mensajes molestos en una página de Facebook. Lydia se quejó con su supervisor y le dijo que las publicaciones quebrantaban la política de “tolerancia cero” de la compañía en contra del “bullying y el acoso”. El empleador investigó y, al coincidir en que se transgredió la política, despidió a los cinco individuos. Sin embargo, el National Labor Relations Board determinó que se trató de una práctica laboral injusta y ordenó que fueran reincorporados a sus puestos.

A la mayoría de las personas no les gustaría ser despedidas por publicaciones en Facebook. Se trata de una protección que ofrecen los sindicatos.

Desde el punto de vista negativo, en ocasiones los sindicatos del sector público han podido negociar arreglos laborales que son difíciles de mantener. Durante más de 25 años, el sindicato que representa a los guardias de las prisiones de California —California Correctional Peace Officers Association (CCPOA)— ha presionado para incrementar el número de prisiones y las sentencias (principalmente a través de la iniciativa de “los tres strikes”). La presión ha dado resultados: se han construido nuevas prisiones, la población de presos se ha incrementado, y se han contratado miles de nuevos empleados. Con casi 30,000 miembros y millones de dólares para ejercer presión, en la actualidad sería difícil desestimar el poder de la CCPOA. Como resultado, un oficial de correccionales del nivel más bajo puede ganar hasta \$65,000 de salario base, con grandes prestaciones, además de \$100,000 por tiempo extra y bonos, después de sólo cuatro meses de capacitación gratuita. Todo esto a expensas de los contribuyentes, en un estado donde el presupuesto tiene “un equilibrio precario y enfrenta déficit posibles en los años por venir”.

A menudo es sumamente difícil despedir a los miembros de los sindicatos del sector público, aun cuando su desempeño sea muy deficiente. Aryeh Eller, antiguo profesor de música de la Hillcrest High School en Queens, fue retirado del salón de clases por acosar sexualmente a las estudiantes de forma repetida, acusación que aceptó. Mientras se encontraba en el “*rubber room*”, donde los miembros del sindicato que no son aptos para trabajar

reciben su salario completo tan sólo por estar sentados, el sueldo de Eller aumentó a \$85,000 debido a los incrementos automáticos por antigüedad, establecidos en el contrato sindical de los profesores. Casi todos los estados de la Unión Americana cuentan con este tipo de contratos para los maestros, los cuales protegen incluso a trabajadores que han sido arrestados por tener relaciones sexuales con menores de edad y por suministrarles drogas. Los maestros no son los únicos, existen *rubber rooms* para muchos tipos de puestos de trabajo sindicalizados.

Las personas razonables pueden no estar de acuerdo con las ventajas y las desventajas de los sindicatos, o considerar que apoyan o limitan el éxito de una organización. Sin embargo, nadie niega que a menudo destacan en los estudios sobre los conflictos y las estrategias de negociación en los centros de trabajo.

Preguntas

- 14-13. Es probable que las negociaciones entre la fuerza laboral y la gerencia tengan más características distributivas que integradoras. ¿Está usted de acuerdo? ¿Por qué cree que ocurre esto? ¿Qué haría usted al respecto, si acaso?
- 14-14. Si los sindicatos han negociado acuerdos poco razonables, ¿qué responsabilidad tienen la gerencia o la administración por acceder a esos términos? ¿Por qué cree usted que acceden?
- 14-15. Si usted tuviera que asesorar representantes sindicales y gerenciales sobre la manera de negociar un acuerdo, con base en los conceptos estudiados en este capítulo, ¿qué les diría?

Fuentes: L. Apple, “Spoiled California Prison Guards Have It Easy”, *Gawker Media*, 30 de abril de 2011, <http://gawker.com/5797381/spoiled-california-prison-guards-have-it-easy>; Aryeh Eller, New York Teacher Removed from Classroom for Sexual Harassment, Paid Nearly \$1 Million to Do Nothing”, *Huffington Post*, 28 de enero de 2013, descargado el 20 de mayo de 2013, de www.huffingtonpost.com; “Hispanics United of Buffalo, Inc. and Carlos Ortiz”, Case 03–CA–027872, *National Labor Relations Board*, 14 de diciembre de 2012, www.nlr.gov/cases-decisions/board-decisions; E. G. Brown, “2015-16 May Revision to the California State Budget”, <http://www.ebudget.ca.gov/2015-16/pdf/Revised/BudgetSummary/Introduction.pdf>; S. Soriano, “CCPOA’s Clout High, but Profile Low”, *Capitol Weekly*, 19 de noviembre de 2014, <http://capitolweekly.net/ccpoa-transition-powerful-low-profile-campaignspending/>; y J. Weissmann, “Who’s to Blame for the Hostess Bankruptcy: Wall Street, Unions, or Carbs? The Atlantic”, 16 de noviembre de 2012, descargado el 29 de mayo de 2013, de www.theatlantic.com/.

NOTAS

- ¹ Veal, por ejemplo, D. Tjosvold, A. S. H. Wong y N. Y. F. Chen, "Constructively Managing Conflicts in Organizations", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (marzo de 2014): 545-68; y M. A. Kersgaard, S. S. Jeong, D. M. Mahony y A. H. Pitariu, "A Multilevel View of Intragroup Conflict", *Journal of Management* 34, núm. 6 (2008): 1222-52.
- ² F. R. C. de Wit, L. L. Greer y K. A. Jehn, "The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 97, núm. 2 (2012): 360-90; y N. Gamero, V. González-Romá y J. M. Peiró, "The Influence of Intra-Team Conflict on Work Teams' Affective Climate: A Longitudinal Study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81, núm. 1 (2008): 47-69.
- ³ N. Halevy, E. Y. Chou y A. D. Galinsky, "Exhausting or Exhilarating? Conflict as Threat to Interests, Relationships and Identities", *Journal of Experimental Social Psychology* 48 (2012): 530-37.
- ⁴ F. R. C. de Wit, L. L. Greer y K. A. Jehn, "The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 360-90.
- ⁵ J. Farh, C. Lee y C. I. C. Farh, "Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010): 1173-80.
- ⁶ B. H. Bradley, A. C. Klotz, B. F. Postlethwaite y K. G. Brown, "Ready to Rumble: How Team Personality Composition and Task Conflict Interact to Improve Performance", *Journal of Applied Psychology* 98 (2013): 385-92.
- ⁷ B. H. Bradley, B. F. Postlethwaite, A. C. Klotz, M. R. Hamdani y K. G. Brown, "Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety", *Journal of Applied Psychology* 97 (2012), 151-58.
- ⁸ S. Benard, "Cohesion from Conflict: Does Inter-group Conflict Motivate Intragroup Norm Enforcement and Support for Centralized Leadership?", *Social Psychology Quarterly* 75 (2012): 107-30.
- ⁹ G. A. Van Kleef, W. Steinel y A. C. Homan, "On Being Peripheral and Paying Attention: Prototypicality and Information Processing in Intergroup Conflict", *Journal of Applied Psychology* 98 (2013): 63-79.
- ¹⁰ R. S. Peterson y K. J. Behfar, "The Dynamic Relationship between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, septiembre-noviembre 2003, 102-12.
- ¹¹ T. M. Glomb y H. Liao, "Interpersonal Aggression in Work Groups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects", *Academy of Management Journal* 46, núm. 4 (2003): 486-96; y V. Venkataramani y R. S. Dalal, "Who Helps and Harms Whom? Relational Aspects of Interpersonal Helping and Harming in Organizations", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007): 952-66.
- ¹² R. Friedman, C. Anderson, J. Brett, M. Olekalns, N. Goates y C. C. Lisco, "The Positive and Negative Effects of Anger on Dispute Resolution: Evidence from Electronically Mediated Disputes", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2004, 369-76.
- ¹³ J. S. Chun y J. N. Choi, "Members' Needs, Intragroup Conflict, and Group Performance", *Journal of Applied Psychology* 99 (2014): 437-50.
- ¹⁴ Veal, por ejemplo, J. R. Curhan, "What Do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology*, septiembre de 2006, 117-26; N. Halevy, E. Chou y J. K. Murnighan, "Mind Games: The Mental Representation of Conflict", *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012): 132-48.
- ¹⁵ A. M. Isen, A. A. Labroo y P. Durlach, "An Influence of Product and Brand Name on Positive Affect: Implicit and Explicit Measures", *Motivation & Emotion*, marzo de 2004, 43-63.
- ¹⁶ Ibid.
- ¹⁷ C. Montes, D. Rodríguez y G. Serrano, "Affective Choice of Conflict Management Styles", *International Journal of Conflict Management* 23 (2012): 6-18.
- ¹⁸ M. A. Rahim, *Managing Conflict in Organizations*, 4a. ed. (New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2011).
- ¹⁹ Ibid.
- ²⁰ Ibid.
- ²¹ L. A. DeChurch, J. R. Mesmer-Magnus y D. Doty, "Moving beyond Relationship and Task Conflict: Toward a Process-State Perspective", *Journal of Applied Psychology* 98 (2013): 559-78.
- ²² G. Todorova, J. B. Bear y L. R. Weingart, "Can Conflict Be Energizing? A Study of Task Conflict, Positive Emotions, and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology* 99 (2014): 451-67.
- ²³ P. J. Hinds y D. E. Bailey, "Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams", *Organization Science*, noviembre-diciembre de 2003, 615-32.
- ²⁴ K. A. Jehn, L. Greer, S. Levine y G. Szulanski, "The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes", *Group Decision and Negotiation* 17, núm. 6 (2005): 777-96.
- ²⁵ Zellmer-Bruhn, Maloney, Bhappu y Salvador, "When and How Do Differences Matter?"
- ²⁶ J. Fried, "I Know You Are, but What Am I?" *Inc.*, julio/agosto de 2010, 39-40.
- ²⁷ K. J. Behfar, R. S. Peterson, E. A. Mannix y W. M. K. Trochim, "The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 1 (2008): 170-88; A. G. Tekleab, N. R. Quigley y P. E. Tesluk, "A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness", *Group and Organization Management* 34, núm. 2 (2009): 170-205.
- ²⁸ A. Somech, H. S. Desivilya y H. Lidogoster, "Team Conflict Management and Team Effectiveness: The Effects of Task Interdependence and Team Identification", *Journal of Organizational Behavior* 30, núm. 3 (2009): 359-78.
- ²⁹ H. Ren y B. Gray, "Repairing Relationship Conflict: How Violation Types and Culture Influence the Effectiveness of Restoration Rituals", *Academy of Management Review* 34, núm. 1 (2009): 105-26.
- ³⁰ M. J. Gelfand, M. Higgins, L. H. Nishii, J. L. Raver, A. Dominguez, F. Murakami, S. Yamaguchi y M. Toyama, "Culture and Egocentric Perceptions of Fairness in Conflict and Negotiation", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2002, 833-45; y Z. Ma, "Chinese Conflict Management Styles and Negotiation Behaviours: An Empirical Test", *International Journal of Cross Cultural Management*, abril de 2007, 101-19.
- ³¹ P. P. Fu, X. H. Yan, Y. Li, E. Wang y S. Peng, "Examining Conflict-Handling Approaches by Chinese Top Management Teams in IT Firms", *International Journal of Conflict Management* 19, núm. 3 (2008): 188-209.
- ³² W. Liu, R. Friedman y Y. Hong, "Culture and Accountability in Negotiation: Recognizing the Importance of In-Group Relations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 117 (2012): 221-34; y B. C. Gunia, J. M. Brett, A. K. Nandkeolayar y D. Kamdar, "Paying a Price: Culture, Trust, and Negotiation Consequences", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 4 (2010): 774-89.
- ³³ M. H. Bazerman, J. R. Curhan, D. A. Moore y K. L. Valley, "Negotiation", *Annual Review of Psychology* 51 (2000): 279-314.
- ³⁴ Veal, por ejemplo, D. R. Ames, "Assertiveness Expectancies: How Hard People Push Depends on the Consequences They Predict", *Journal of Personality and Social Psychology* 95, núm. 6 (2008): 1541-57; y J. R. Curhan, H. A. Elfenbein y H. Xu, "What Do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology* 91, núm. 3 (2006): 493-512.
- ³⁵ R. Lewicki, D. Saunders y B. Barry, *Negotiation*, 6a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2009).
- ³⁶ J. C. Magee, A. D. Galinsky y D. H. Gruenfeld, "Power, Propensity to Negotiate, and Moving First in Competitive Interactions", *Personality and Social Psychology Bulletin*, febrero de 2007, 200-12.
- ³⁷ H. R. Bowles, L. Babcock y L. Lei, "Social Incentives for Gender Differences in the Propensity to Initiate Negotiations: Sometimes It Does Hurt to Ask", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007): 84-103.
- ³⁸ E. Wilson, "The Trouble with Jake", *The New York Times*, 15 de julio de 2009, www.nytimes.com.
- ³⁹ Rahim, Managing Conflict in Organizations.
- ⁴⁰ C. K. W. De Dreu, L. R. Weingart y S. Kwon, "Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review and Test of Two

Theories", *Journal of Personality & Social Psychology*, mayo de 2000, 889-905.

⁴¹ Este modelo se basa en R. J. Lewicki, D. Saunders y B. Barry, *Negotiation*, 7a. ed. (Nueva York: McGraw Hill, 2014).

⁴² J. R. Curhan, H. A. Elfenbein y G. J. Kilduff, "Getting off on the Right Foot: Subjective Value versus Economic Value in Predicting Longitudinal Job Outcomes from Job Offer Negotiations", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (2009): 524-34.

⁴³ L. L. Thompson, J. Wang y B. C. Gunia, "Negotiation", *Annual Review of Psychology* 61, (2010): 491-515.

⁴⁴ Michael Schaerer, Roderick I. Swaab y Adam D. Galinsky, "Anchors Weigh More Than Power: Why Absolute Powerlessness Liberates Negotiators to Achieve Better Outcomes", *Psychological Science*, diciembre de 2014, doi:10.1177/0956797614558718.

⁴⁵ R. P. Larrick y G. Wu, "Claiming a Large Slice of a Small Pie: Asymmetric Disconfirmation in Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology* 93, núm. 2 (2007): 212-33.

⁴⁶ H. A. Elfenbein, "Individual Difference in Negotiation: A Nearly Abandoned Pursuit Revived", *Current Directions in Psychological Science* 24 (2015): 131-36.

⁴⁷ T. A. Judge, B. A. Livingston y C. Hurst, "Do Nice Guys—and Gals—Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income", *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012): 390-407.

⁴⁸ N. Dimotakis, D. E. Conlon y R. Ilies, "The Mind and Heart (Literally) of the Negotiator: Personality and Contextual Determinants of Experiential Reactions and Economic Outcomes in Negotiation", *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 183-93.

⁴⁹ E. T. Amanatullah, M. W. Morris y J. R. Curhan, "Negotiators Who Give Too Much: Unmitigated Communion, Relational Anxieties, and Economic Costs in Distributive and Integrative Bargaining", *Journal of Personality and Social Psychology* 95, núm. 3 (2008): 723-38; y D. S. DeRue, D. E. Conlon, H. Moon y H. W. Willaby, "When Is Straightforwardness a Liability in Negotiations? The Role of Integrative Potential and Structural Power", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 4 (2009): 1032-47.

⁵⁰ S. Sharma, W. Bottom y H. A. Elfenbein, "On the Role of Personality, Cognitive Ability, and Emotional Intelligence in Predicting Negotiation Outcomes: A Meta-Analysis", *Organizational Psychology Review* 3 (2013): 293-336.

⁵¹ H. A. Elfenbein, J. R. Curhan, N. Eisenkraft, A. Shirako y L. Baccaro, "Are Some Negotiators Better Than Others? Individual Differences in Bargaining Outcomes", *Journal of Research in Personality*, diciembre de 2008, 1463-75.

⁵² A. Zerres, J. Hüffmeier, P. A. Freund, K. Backhaus y G. Hertel, "Does It Take Two to Tango? Longitudinal Effects of Unilateral and Bilateral Integrative Negotiation Training", *Journal of Applied Psychology* 98 (2013): 478-91.

⁵³ G. Lelieveld, E. Van Dijk, I. Van Beest y G. A. Van Kleef, "Why Anger and Disappointment Affect Other's Bargaining Behavior Differently: The Moderating Role of Power and the Mediating Role of Reciprocal Complementary Emotions", *Personality and Social Psychology Bulletin* 38 (2012): 1209-21.

⁵⁴ S. Côté, I. Hideg y G. A. van Kleef, "The Consequences of Faking Anger in Negotiations", *Journal of Experimental Social Psychology* 49 (2013): 453-63.

⁵⁵ G. A. Van Kleef y C. K. W. De Dreu, "Longer-Term Consequences of Anger Expression in Negotiation: Retaliation or Spillover?" *Journal of Experimental Social Psychology* 46, núm. 5 (2010): 753-60.

⁵⁶ H. Adam y A. Shirako, "Not All Anger Is Created Equal: The Impact of the Expresser's Culture on the Social Effects of Anger in Negotiations", *Journal of Applied Psychology*, 2013.

⁵⁷ Lelieveld, Van Dijk, Van Beest y Van Kleef, "Why Anger and Disappointment Affect Other's Bargaining Behavior Differently".

⁵⁸ M. Olekalns y P. L. Smith, "Mutually Dependent: Power, Trust, Affect, and the Use of Deception in Negotiation", *Journal of Business Ethics* 85, núm. 3 (2009): 347-65.

⁵⁹ A. W. Brooks y M. E. Schweitzer, "Can Nervous Nellie Negotiate? How Anxiety Causes Negotiators to Make Low First Offers, Exit Early, and Earn Less Profit", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115, núm. 1 (2011): 43-54.

⁶⁰ M. Sinaceur, H. Adam, G. A. Van Kleef y A. D. Galinsky, "The Advantages of Being Unpredictable: How Emotional Inconsistency Extracts Concessions in Negotiation", *Journal of Experimental Social Psychology* 49 (2013): 498-508.

⁶¹ K. Leary, J. Pillemer y M. Wheeler, "Negotiating with Emotion", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2013, 96-103.

⁶² L. A. Liu, R. Friedman, B. Barry, M. J. Gelfand y Z. Zhang, "The Dynamics of Consensus Building in Intracultural and Intercultural Negotiations", *Administrative Science Quarterly* 57 (2012): 269-304.

⁶³ M. Liu, "The Intrapersonal and Interpersonal Effects of Anger on Negotiation Strategies: A Cross-Cultural Investigation", *Human Communication Research* 35, núm. 1 (2009): 148-69; y H. Adam, A. Shirako y W. W. Maddux, "Cultural Variance in the Interpersonal Effects of Anger in Negotiations", *Psychological Science* 21, núm. 6 (2010): 882-89.

⁶⁴ P. D. Trapnell y D. L. Paulhus, "Agentic and Communal Values: Their Scope and Measurement", *Journal of Personality Assessment* 94 (2012): 39-52.

⁶⁵ C. T. Kulik y M. Olekalns, "Negotiating the Gender Divide: Lessons from the Negotiation and Organizational Behavior Literatures", *Journal of Management* 38 (2012): 1387-415.

⁶⁶ C. Suddath, "The Art of Hagglng", *Bloomberg Businessweek*, 26 de noviembre de 2012, 98.

⁶⁷ J. Mazé, J. Hüffmeier, P. A. Freund, A. F. Stuhlmacher, L. Bilke y G. Hertel, "A Meta-Analysis

on Gender Differences in Negotiation Outcomes and Their Moderators", *Psychological Bulletin* 141 (2015): 85-104.

⁶⁸ L. J. Kray, C. C. Locke y A. B. Van Zant, "Feminine Charm: An Experimental Analysis of its Costs and Benefits in Negotiations", *Personality and Social Psychology Bulletin* 38 (2012): 1343-57.

⁶⁹ S. de Lemus, R. Spears, M. Bukowski, M. Moya y J. Lupiáñez, "Reversing Implicit Gender Stereotype Activation as a Function of Exposure to Traditional Gender Roles", *Social Psychology* 44 (2013): 109-16.

⁷⁰ D. A. Small, M. Gelfand, L. Babcock y H. Gettman, "Who Goes to the Bargaining Table? The Influence of Gender and Framing on the Initiation of Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology* 93, núm. 4 (2007): 600-13.

⁷¹ D. T. Kong, K. T. Dirks y D. L. Ferrin, "Interpersonal Trust within Negotiations: Meta-Analytic Evidence, Critical Contingencies, and Directions for Future Research", *Academy of Management Journal* 57 (2014): 1235-55.

⁷² G. R. Ferris, J. N. Harris, Z. A. Russell, B. P. Ellen, A. D. Martinez y F. R. Blass, "The Role of Reputation in the Organizational Sciences: A Multilevel Review, Construct Assessment, and Research Directions", *Research in Personnel and Human Resources Management* 32 (2014): 241-303.

⁷³ R. Zinko, G. R. Ferris, S. E. Humphrey, C. J. Meyer y F. Aime, "Personal Reputation in Organizations: Two-Study Constructive Replication and Extension of Antecedents and Consequences", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 85 (2012): 156-80.

⁷⁴ A. Hinshaw, P. Reilly y A. Kupfer Schneider, "Attorneys and Negotiation Ethics: A Material Misunderstanding?" *Negotiation Journal* 29 (2013): 265-87; N. A. Welsh, "The Reputational Advantages of Demonstrating Trustworthiness: Using the Reputation Index with Law Students", *Negotiation Journal* 28 (2012): 117-45.

⁷⁵ J. R. Curhan, H. A. Elfenbein y X. Heng, "What Do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology* 91 (2006): 493-512.

⁷⁶ W. E. Baker y N. Bulkley, "Paying It Forward vs. Rewarding Reputation: Mechanisms of Generalized Reciprocity", *Organization Science* 25 (17 de junio de 2014): 1493-510.

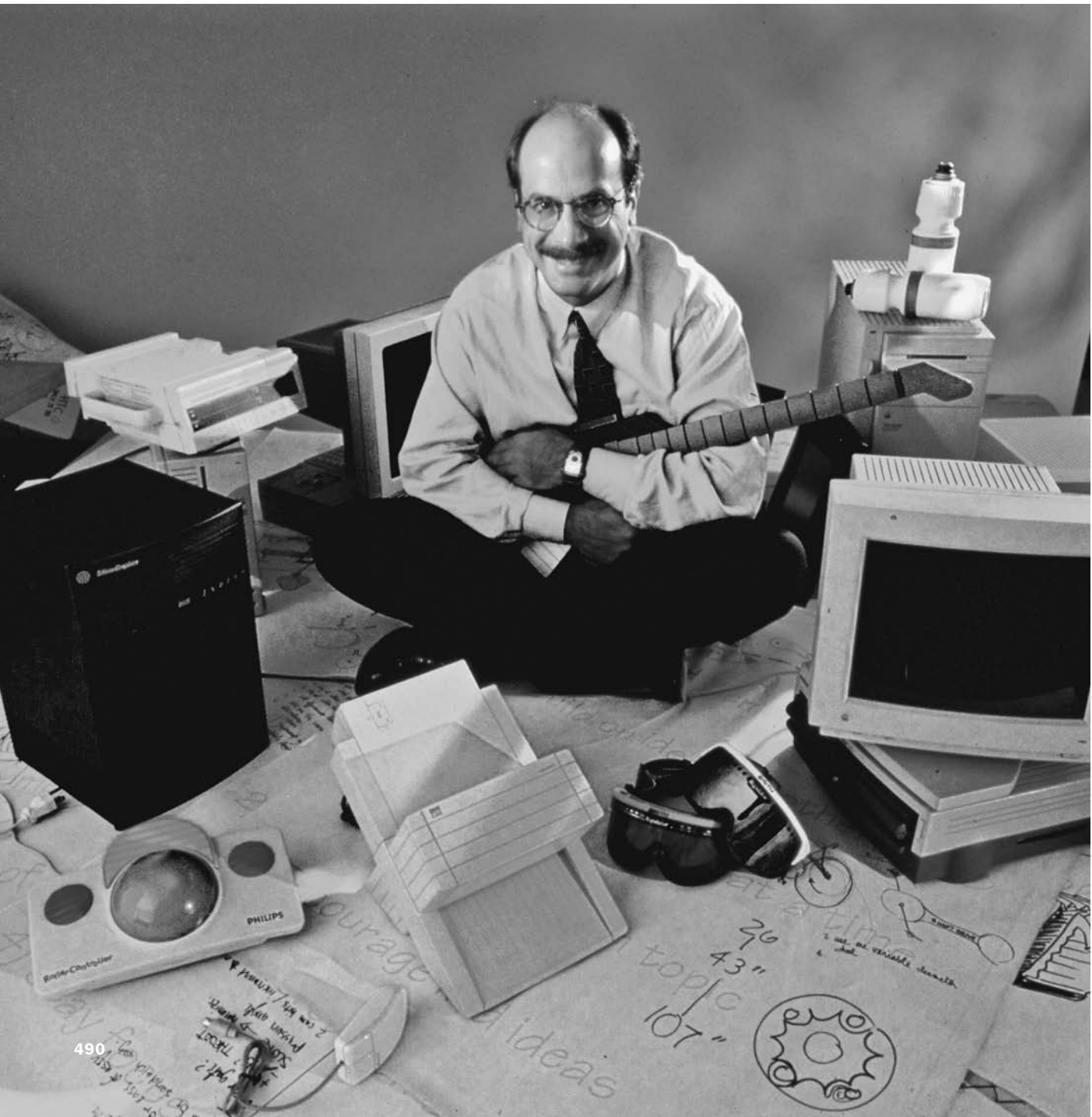
⁷⁷ G. A. Van Kleef, C. K. W. De Dreu y A. S. R. Manstead, "An Interpersonal Approach to Emotion in Social Decision Making: The Emotions as Social Information Model", *Advances in Experimental Social Psychology* 42 (2010): 45-96.

⁷⁸ F. Lumeau y J. E. Henderson, "The Influence of Relational Experience and Contractual Governance on the Negotiation Strategy in Buyer-supplier Disputes", *Journal of Operations Management* 30 (2012): 382-95.

⁷⁹ U.S. Equal Employment Opportunity Commission, <http://www.eeoc.gov/eeoc/mediation/qanda.cfm>, consultado el 9 de junio de 2015.

15

Fundamentos de la estructura organizacional



Fuente: John Harding/The LIFE Images Collection/Getty Images

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando termine de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

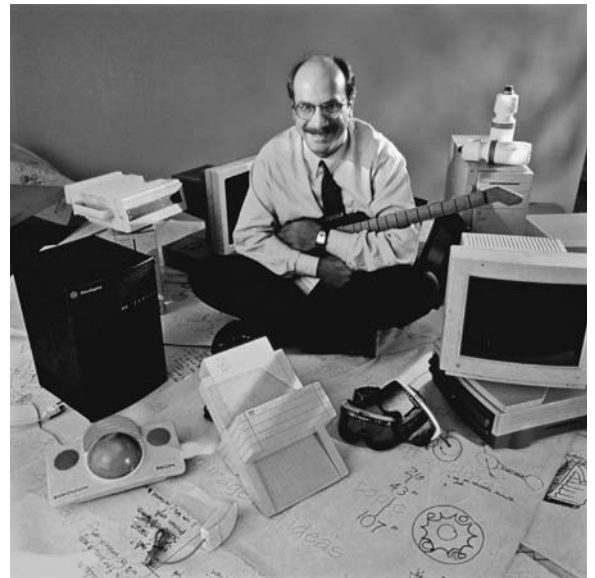
15-1	Identificar los siete elementos de la estructura de una organización.	15-5	Comparar los fundamentos de los modelos estructurales mecánico y orgánico.
15-2	Identificar las características de las estructuras funcional, divisional y matricial.	15-6	Analizar las implicaciones conductuales de diferentes diseños organizacionales.
15-3	Identificar las características de las estructuras virtual, de equipo y circular.		
15-4	Describir los efectos que tiene la reducción de personal en las estructuras organizacionales y en los trabajadores.		

EN EL CAMPO PLANO

A menudo las nuevas empresas luchan por dejar los proyectos locales pequeños y de colaboración para convertirse en organizaciones complejas, organizadas y globales. En ocasiones, sus líderes consideran que una jerarquía podría crear un grupo inflado de gerentes de nivel medio, cuyo trabajo consistiría en llevar registros y administrar, en lugar de utilizar la imaginación y la creatividad. Según Craig Silverstein, el primer empleado contratado por Google, los empresarios suelen preguntar: “¿Quién necesita gerentes? No agregan valor alguno”.

Quizá sea atractivo convertirse en una organización empresarial perpetua con una estructura orgánica y plana, pero esto es difícil de lograr. Las funciones esenciales de la gerencia consisten en dirigir, resolver conflictos y desarrollar el potencial de los productos en el mercado. Incluso si todos se llevan bien, es probable que las buenas ideas nunca se materialicen plenamente sin algún tipo de estructura coordinadora y un esquema de negocios estratégico.

Las grandes empresas siempre pueden reestructurar sus unidades, pero el crecimiento crea una orquesta de procesos que necesitan integrarse. Cada estrategia de crecimiento aumenta exponencialmente la complejidad de la administración de los trabajadores y del flujo de información. Las organizaciones innovadoras buscan encontrar un equilibrio entre desarrollar las funciones coordinadoras positivas de la gerencia y evitar una estructura burocrática rígida.



La compañía de videojuegos Valve demuestra una de las maneras como una estructura organizacional logra conservar una iniciativa empresarial. El manual de la compañía señala lo siguiente: “No contamos con ninguna gerencia, y nadie ‘le reporta’ a alguien más”. Esto sugiere que la estructura organizacional de Valve es completamente plana, es decir, todos son iguales en la compañía. Sin embargo, a los líderes de los equipos se les otorgan posiciones de autoridad sobre proyectos específicos. Al parecer, el elemento principal es que el rol de liderazgo es temporal.

Desde que David Kelley (fotografía) fundó IDEO en 1993, la empresa de diseño redujo su estructura organizacional formal al pedir a sus trabajadores que se enfocaran en diferentes niveles de responsabilidad de los proyectos. La coordinación de los diversos proyectos se realiza a nivel del “portafolios”, en tanto que la coordinación de los proyectos a lo largo de toda la organización se lleva a cabo a nivel de la “empresa”. No existe una jerarquía formal, lo que nuevamente indica una estructura organizacional plana. El individuo y su área de concentración se responsabilizan de la toma de decisiones.

Otro enfoque es el uso de la administración virtual, que separa por completo los aspectos administrativos de las tareas laborales esenciales. Las pequeñas compañías de biotecnología, por ejemplo, subcontratan el trabajo de laboratorio, la administración financiera y el marketing, para que los científicos-empresarios se concentren en lo que mejor saben hacer. Algunas compañías de biotecnología muy pequeñas comparten su espacio de oficinas con la finalidad de que los científicos trabajen en proyectos bastante diferentes para intercambiar ideas, mientras que otro conjunto de individuos se encargan del aspecto administrativo del negocio. Aun cuando se realizan múltiples funciones, el organigrama formal incluye sólo a uno o dos individuos de alto nivel, y una red flexible e indefinida de colaboradores, quienes son responsables del alcance del trabajo que se les asigna realizar, pero ellos mismos se administran.

Los métodos que han adoptado las compañías exitosas para estructurarse durante su crecimiento ofrecen dos lecciones importantes. En primer lugar, se requiere de una visión sobre la manera en la cual la organización, cada vez más compleja, puede coordinar al personal en torno a una estrategia común. En segundo lugar, la gerencia debe asegurarse de que las estructuras organizacionales y las relaciones jerárquicas no sean tan restrictivas para socavar las pasiones creativas que, en primera instancia, llevaron a la compañía al éxito. Como se observa, las estructuras organizacionales sientan las bases para el éxito futuro de una compañía.

Fuentes: M. Hutson, “Espousing Equality, but Embracing a Hierarchy”, *New York Times*, 22 de junio de 2014, http://www.nytimes.com/2014/06/22/business/espousing-equality-but-embracing-a-hierarchy.html?_r=0; J. Whalen, “Virtual Biotechs: No Lab Space, Few Employees”, *Wall Street Journal*, 4 de junio de 2014, <http://www.wsj.com/articles/virtual-biotechs-no-lab-space-few-employees-1401816867>; y C. Huston, “He Failed on ‘Shark Tank’—But So What?” *Wall Street Journal*, 10 de marzo de 2014, <http://www.wsj.com/articles/SB1000142405270230394240457936104022477748>.

Incluso para una nueva empresa con unos cuantos empleados, la elección de una estructura organizacional requiere mucho más que el simple hecho de decidir quién será el jefe y cuántos trabajadores se necesitan. La estructura de la organización determinará qué relaciones se deben formar, la formalidad de esas relaciones y muchos resultados del trabajo. La estructura de las organizaciones también puede cambiar según lo que dicte la gerencia, a medida que las compañías crecen o se reducen, y conforme las investigaciones descubren mejores formas de maximizar la productividad.

Se supone que las decisiones estructurales son las más importantes que un líder debe tomar para lograr un crecimiento organizacional sostenido.¹ En este capítulo exploraremos como la estructura afecta el comportamiento de los empleados y a la organización en su conjunto.

¿Qué es la estructura organizacional?

15-1 Identificar los siete elementos de la estructura de una organización.

estructura organizacional Forma en la cual las tareas del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente.

Una **estructura organizacional** define la manera como las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente. Los gerentes tienen que considerar siete elementos fundamentales cuando diseñan la estructura de su organización: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, formalización y extensión de los límites.² Cada uno de esos elementos se muestra en la figura 15-1, como respuesta a una pregunta estructural relevante y se describe en las siguientes secciones.

Especialización en el trabajo

A principios del siglo xx, Henry Ford se volvió acaudalado fabricando automóviles en una línea de ensamble. A cada trabajador de Ford se le asignaba una tarea específica y repetitiva, como colocar el rin frontal derecho o instalar la puerta frontal derecha. La división de los puestos de trabajo en pequeñas tareas estandarizadas —que podían realizarse de manera repetitiva— hizo posible que Ford fabricara un vehículo cada 10 segundos utilizando a trabajadores con habilidades relativamente limitadas. El término **especialización en el trabajo**, o *división del trabajo*, describe el grado en que las actividades de la organización se subdividen en puestos de trabajo separados. La esencia de la especialización en el trabajo consiste en dividir un puesto en una serie de pasos, cada uno de los cuales es terminado por un individuo distinto. En esencia, los individuos se especializan en hacer sólo parte de una actividad en vez de realizarla por completo.

especialización en el trabajo Grado en que las tareas de una organización se subdividen en puestos de trabajo separados.

Figura 15-1

Preguntas y respuestas fundamentales para el diseño de la estructura organizacional adecuada

La pregunta fundamental	La respuesta la proporciona
1. ¿En qué medida las actividades se subdividen en puestos separados?	La especialización en el trabajo
2. ¿Con base en qué se agruparán los puestos?	La departamentalización
3. ¿A quién le reportan los individuos y los grupos?	La cadena de mando
4. ¿Cuántos individuos puede dirigir un gerente de manera eficiente y eficaz?	La extensión del control
5. ¿Dónde reside la autoridad para tomar decisiones?	La centralización y descentralización
6. ¿En qué grado habrá reglas y directrices para dirigir a empleados y a gerentes?	La formalización
7. ¿Es necesario que los individuos de diferentes áreas interactúen habitualmente?	La extensión de los límites

La especialización es un medio para lograr el uso más eficiente de las habilidades de los trabajadores, e incluso lograr que mejoren gracias a la repetición. Se perdía menos tiempo al no tener que cambiar de tareas, dejar las herramientas y el equipo de una fase anterior y prepararse para la siguiente.

Para la década de 1960, parecía cada vez más que los beneficios de la especialización podrían llevarse demasiado lejos. Empezaron a surgir deseconomías humanas en forma de aburrimiento, fatiga, estrés, baja productividad, mala calidad, mayor ausentismo y altos niveles de rotación de personal, lo cual superaba por mucho a las ventajas económicas (vea la figura 15-2). Ahora, los gerentes podrían incrementar la productividad al aumentar, en lugar de disminuir, el alcance de las actividades laborales. Al asignar a los empleados una variedad de actividades por realizar, permitirles realizar un trabajo completo e íntegro, y asignarlos a equipos con habilidades intercambiables, a menudo lograban resultados mucho mejores, con mayores niveles de satisfacción laboral.

Ford demostró que el trabajo puede realizarse con mayor eficiencia si se permite la especialización de los individuos, y la práctica aún tiene aplicaciones en muchas industrias. Por ejemplo, ¿sería usted capaz de construir un automóvil por sí mismo? ¡Es muy improbable! De igual importancia, es más sencillo y menos costoso encontrar y capacitar a trabajadores para hacer actividades específicas, sobre todo en operaciones muy sofisticadas y de gran complejidad. Por último, la especialización en el trabajo aumenta la eficiencia y la productividad al fomentar la creación de invenciones y maquinarias especiales.

En la actualidad, la mayoría de los gerentes reconocen las ventajas de las economías de especialización en ciertos puestos de trabajo, así como los problemas que surgen cuando se llevan demasiado lejos. Una alta especialización en el trabajo ayuda tanto a McDonald's a hacer y vender hamburguesas y papas fritas con eficiencia, como a los especialistas médicos en la mayoría de las organizaciones dedicadas al cuidado de la salud. Siempre que los roles laborales se puedan desglosar en tareas o proyectos específicos, la especialización es posible. No obstante, la especialización aún ofrece ventajas fuera del campo de la manufactura, específicamente cuando prevalecen el trabajo de medio tiempo y los puestos compartidos.³ El programa Mechanical Turk de Amazon, TopCoder y otros similares han facilitado una nueva tendencia en la microespecialización, donde piezas extremadamente pequeñas de la programación, el procesamiento de datos o las tareas de evaluación se delegan a una red global de individuos con un administrador del programa quien, luego, reúne y ensambla los resultados.⁴

Esto abre una gran posibilidad para que los empleadores utilicen plataformas en línea para asignar a múltiples trabajadores a las tareas en un rol funcional más amplio, como el marketing.⁵ De esta manera, mientras que la especialización de antaño se enfocaba en separar las tareas de manufactura en actividades específicas dentro de la misma planta, la especialización actual, de manera acertada divide las tareas complejas en elementos específicos de acuerdo con la tecnología, la pericia y la región. Sin embargo, el principio esencial es el mismo.

Figura 15-2

Economías y deseconomías de especialización del trabajo



departamentalización Base según la cual se agrupan los puestos de trabajo en una organización.

Departamentalización

Una vez que los puestos de trabajo se han dividido mediante la especialización en el trabajo, deben agruparse en tareas comunes que puedan coordinarse. La base mediante la cual se agrupan los puestos de trabajo se conoce como **departamentalización**.

Una de las formas más populares de agrupar las actividades es considerando las *funciones* realizadas. Un gerente de producción podría organizar una planta en departamentos de ingeniería, contabilidad, manufactura, personal (RH) y cadena de suministros. Un hospital tendría departamentos dedicados a investigación, cirugía, cuidado intensivo, contabilidad y así sucesivamente. Una franquicia de fútbol profesional podría tener departamentos encargados de los jugadores, la venta de boletos, y los viajes y el alojamiento. La principal ventaja de este tipo de departamentalización funcional es la eficiencia que se obtiene al agrupar a especialistas similares.

También es posible organizar los puestos de trabajo en departamentos, según la clase de *bien o servicio* que produce la organización. Procter & Gamble asigna cada producto importante (como Tide, Pampers, Charmin y Pringles) a un ejecutivo que tiene la responsabilidad general total del mismo. Aquí la principal ventaja radica en la mayor responsabilidad del desempeño, ya que todas las actividades relacionadas con un producto o servicio específico están bajo la dirección de un solo gerente.

Cuando una empresa se organiza por departamentos con base en la *geografía* o el territorio, la función de ventas, por ejemplo, tendría regiones en el occidente, el sur, el centro y el oriente, cada una de las cuales es, en efecto, un departamento organizado en función de la geografía. Esta forma es valiosa cuando los clientes de una organización se encuentran dispersos en un área geográfica grande y tienen necesidades similares basadas en su ubicación. Por esa razón, Toyota convirtió su estructura administrativa en regiones geográficas, “de manera que pudieran desarrollarse y entregar productos aún mejores”, afirmó el director general Akio Toyoda.⁶

El *proceso* de departamentalización funciona para el procesamiento de los clientes y de los productos. Si alguna vez ha solicitado una licencia de manejo en una oficina gubernamental, es probable que haya pasado por varios departamentos antes de recibir la licencia. En una situación típica, los solicitantes realizan tres pasos, cada uno de los cuales es manejado por un departamento distinto: **a)** validación en la división de vehículos de motor, **b)** procesamiento en el departamento de



The Coca-Cola Company, empresa global que opera a escala local en más de 200 países, está organizada en seis segmentos geográficos: América del Norte, América Latina, Europa, Eurasia, África y Asia Pacífico. La estructura le permite ajustar su estrategia a los mercados que se encuentran en diferentes etapas de desarrollo económico, y con clientes con diferentes gustos y comportamientos de compra.

Fuente: Kim Kyung-Hoon/Reuters



licencias, y c) recepción de pagos en el departamento de finanzas. Una categoría final de la departamentalización usa el tipo específico de cliente al que la organización busca llegar.

De manera interesante, las organizaciones no siempre conservan la misma base de departamentalización que adoptan en primera instancia. Por ejemplo, durante muchos años Microsoft utilizó la departamentalización de los clientes y estuvo organizada alrededor de cuatro mercados de clientes: consumidores, corporaciones grandes, desarrolladores de software y pequeñas empresas. Sin embargo, en una carta que el director general Steve Ballmer dirigió a los empleados en junio de 2013, anunció que habría una reestructuración para hacer una departamentalización funcional, debido a la necesidad de fomentar la innovación continua. Los nuevos departamentos agruparon los puestos de trabajo de acuerdo con las funciones tradicionales como ingeniería, marketing, desarrollo de negocios, estrategia e investigación, finanzas, RH y aspectos legales.⁷

Ballmer señaló que el cambio en la estructura organizacional de Microsoft “modernizaría la forma en la que la empresa interactúa con sus clientes, desarrolladores y socios clave para la innovación, con la finalidad de ofrecer un mensaje y una familia de productos más congruentes”.⁸ Como hemos visto a lo largo de este libro, siempre que se hacen cambios intencionales en las organizaciones para adaptar las prácticas a las metas organizacionales, especialmente las metas de líderes fuertes, la buena implementación de los cambios aumenta las probabilidades de mejoría. En el caso de Microsoft, aún no se conocen los resultados: Ballmer, un líder fuerte, anunció su jubilación dos meses más tarde (oficialmente salió de Microsoft en 2014), y se han realizado más cambios. Microsoft continuó lidiando con la reorganización y, casi un año después, anunció cambios adicionales en sus líderes y en la estructura de sus equipos.⁹

Cadena de mando

Si bien la cadena de mando fue alguna vez la piedra angular en el diseño de las organizaciones, su importancia actual se ha reducido significativamente. Sin embargo, los gerentes contemporáneos deberían considerar todavía sus implicaciones, sobre todo en las industrias que se enfrentan a situaciones potenciales de vida o muerte, donde las personas dependen de la reacción rápida de quienes toman las decisiones. La **cadena de mando** es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores y aclara quién debe reportarse con quién.

No podemos analizar la cadena de mando sin hacer referencia a la *autoridad* y a la *unidad del mando*. La **autoridad** se refiere a los derechos inherentes a un puesto gerencial para dar órdenes y esperar que se cumplan. Para facilitar la coordinación, a cada puesto gerencial se le asigna un lugar en la cadena de mando y cada gerente recibe cierto grado de autoridad para cumplir con sus responsabilidades. El principio de **unidad del mando** ayuda a conservar el concepto de una línea continua de autoridad, que establece que cada persona debería tener un único superior ante el cual es directamente responsable. Si se rompe la unidad del mando, un trabajador podría tener que enfrentarse con exigencias o prioridades incompatibles de varios superiores, como ocurre a menudo en los casos donde las relaciones establecidas con líneas punteadas en los organigramas describen a un empleado con la responsabilidad de reportarse con diversos gerentes.

Sin embargo, los tiempos cambian, y lo mismo sucede con los principios básicos del diseño organizacional. En la actualidad, un empleado de bajo nivel puede tener, en segundos, acceso a información que hace una generación solo estaba al alcance de la alta gerencia, y muchos trabajadores tienen el poder de tomar decisiones que antes estaban reservadas para la gerencia. Agregue la popularidad de los equipos interdisciplinarios autodirigidos y la creación de diseños estructurales nuevos que incluyen a múltiples jefes, y entenderá el motivo por el cual la autoridad y la unidad del mando tienen menos relevancia. No obstante, muchas organizaciones todavía consideran que pueden ser más productivas si hacen cumplir la cadena de mando. De hecho, una encuesta aplicada a más de mil gerentes encontró que 59 por ciento de ellos estaba de acuerdo con la siguiente afirmación: “En el organigrama de mi empresa existe una

cadena de mando Línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores y aclara quién se debe reportar ante quién.

autoridad Derechos inherentes a un puesto gerencial para dar órdenes y esperar que se cumplan.

unidad del mando Noción de que un subalterno solo debería tener un superior ante el cual es directamente responsable.

línea imaginaria. La estrategia es creada por la gente que está arriba de esta línea y es llevada a la práctica por quienes se localizan por debajo de ella”.¹⁰ Sin embargo, la misma encuesta encontró que la aceptación (acuerdo y apoyo activo) de la estrategia general por parte de los trabajadores de menor nivel estaba inhibida por un exceso de dependencia hacia la jerarquía para la toma de decisiones.

Extensión del control

extensión del control Número de subalternos que puede dirigir un gerente con eficiencia y eficacia.

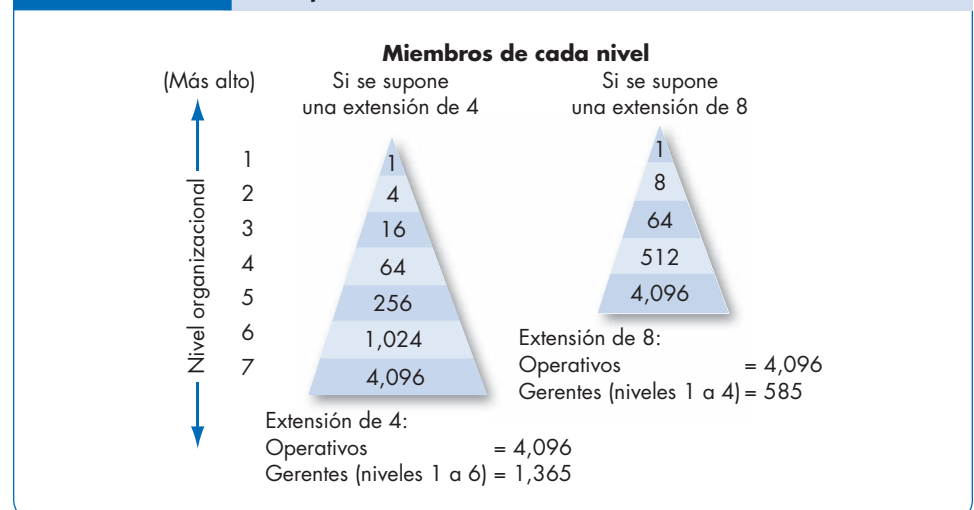
¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente con eficacia y eficiencia? La **extensión del control** determina el número de niveles y gerentes en una organización. En igualdad de circunstancias, cuanto más amplia o grande sea esa extensión, menor será el número de niveles, mayor el número de empleados en cada nivel y más eficiente será la organización.

Suponga que dos organizaciones tienen, cada una, alrededor de 4,100 empleados de nivel operativo. Una tiene una extensión uniforme de cuatro y la otra una extensión de ocho. Como ilustra la figura 15-3, la extensión más amplia tendrá dos niveles menos y alrededor de 800 gerentes menos. Si el gerente promedio recibe \$50,000 anuales, ¡la extensión más amplia ahorrará 40 millones anuales en salarios administrativos! Es evidente que las extensiones más amplias resultan más eficientes en cuanto a costos. Sin embargo, su eficacia disminuye y se deteriora el desempeño de los trabajadores en el punto donde los supervisores ya no tienen tiempo para brindar el liderazgo y el apoyo necesarios a los subalternos.

Las extensiones reducidas o pequeñas tienen sus defensores. Un gerente puede lograr supervisión cercana si la extensión del control se mantiene en cinco o seis subalternos.¹¹ No obstante, las extensiones pequeñas tienen tres inconvenientes importantes. Primero, son costosas porque aumentan los niveles de la gerencia. Segundo, hacen más compleja la comunicación vertical en la organización. Los niveles jerárquicos adicionales vuelven más lenta la toma de decisiones y tienden a aislar a la alta gerencia. Tercero, las extensiones pequeñas favorecen la supervisión estricta y desalientan la autonomía de los trabajadores.

En los años recientes se ha presentado una tendencia hacia extensiones del control más amplias, las cuales son congruentes con los esfuerzos de las empresas por reducir costos, cortar gastos fijos, acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse más a los clientes y dar facultades a los empleados. Sin embargo, para asegurar que la mayor amplitud de esas extensiones no afecte el desempeño, las organizaciones han hecho inversiones considerables en la capacitación de los trabajadores. Los gerentes reconocen que pueden manejar mejor una extensión más grande cuando los individuos conocen su trabajo al derecho y al revés, y pueden recurrir a sus colegas cuando tienen dudas.

Figura 15-3 Comparación entre extensiones del control



centralización Nivel en que la toma de decisiones se aglutina en un solo punto de la organización.

Centralización y descentralización

La **centralización** se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. En las organizaciones *centralizadas*, la alta gerencia toma todas las decisiones y los gerentes de nivel inferior cumplen sus directrices. En las organizaciones ubicadas en el otro extremo, la toma de decisiones *descentralizada* se transfiere hacia los gerentes más cercanos a la acción o a los grupos de trabajo. El concepto de centralización incluye únicamente la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes a un puesto de trabajo.

La estructura de una organización que se caracteriza por la centralización es básicamente distinta de la de una organización descentralizada. En una organización descentralizada se actúa con mayor rapidez para resolver problemas, más individuos contribuyen con las decisiones y es menos probable que los trabajadores se sientan ajenos a quienes toman decisiones que afectan su vida laboral. Es posible predecir los efectos de la centralización y de la descentralización: las organizaciones centralizadas son mejores para evitar los errores por comisión (malas decisiones), mientras que las compañías descentralizadas son mejores para evitar los errores por omisión (pérdida de oportunidades).¹²

Los esfuerzos administrativos por hacer a las organizaciones más flexibles y sensibles han favorecido una tendencia reciente hacia la descentralización de la toma de decisiones hacia gerentes de nivel inferior, quienes están más cerca de la acción y cuyo conocimiento de los problemas suele ser más detallado que el de la alta gerencia. Sears y JCPenney concedieron a los gerentes de sus tiendas mayores facultades para elegir qué mercancía tener en existencia, lo cual les permite competir con mayor eficacia contra los comerciantes locales. De igual modo, Procter & Gamble logró aumentar con rapidez la proporción de artículos nuevos listos para el mercado, cuando dio facultades a pequeños grupos de trabajadores para tomar muchas decisiones acerca del desarrollo de nuevos productos de manera independiente de la jerarquía usual.¹³ En lo que se refiere a la creatividad, los estudios de un gran número de organizaciones finlandesas demuestran que las empresas con oficinas descentralizadas de investigación y desarrollo en múltiples ubicaciones superaban en la producción de innovaciones a las empresas que centralizaban en una sola oficina toda la investigación y el desarrollo.¹⁴

A menudo las compañías con oficinas en el extranjero requieren de la descentralización, ya que la toma de decisiones localizada es necesaria para responder a las oportunidades comerciales, la base de clientes y las leyes específicas de cada región;



Con más de 7,000 tiendas ubicadas en barrios y en aeropuertos en América del Norte y Europa, Enterprise Rent-A-Car faculta a sus empleados a nivel local para tomar decisiones que afectan su trabajo. La descentralización da a Enterprise una ventaja competitiva al permitir que los trabajadores ofrezcan un servicio personalizado que da como resultado clientes más satisfechos.

Fuente: David Carson/MCT/Landov



mientras que la perspectiva centralizada es más adecuada para asignar responsabilidades a los gerentes regionales. Si no se logra equilibrar con éxito esas prioridades, no sólo la organización resultaría perjudicada, sino incluso también sus relaciones con los gobiernos de otras naciones.¹⁵

Formalización

formalización Nivel de estandarización de los puestos de trabajo dentro de una organización.

La **formalización** se refiere al nivel de estandarización de los puestos de trabajo en una organización. Si un puesto está altamente formalizado, el titular tiene muy poca discrecionalidad acerca de lo que debe hacer, y de cuándo y cómo hacerlo; lo cual genera un resultado coherente y uniforme. Las organizaciones con una elevada formalización cuentan con descripciones explícitas del puesto de trabajo, muchas reglas organizacionales y procedimientos definidos con claridad acerca de los procesos laborales. La formalización no tan sólo elimina la posibilidad de que los trabajadores realicen conductas alternativas, sino que elimina incluso la necesidad de que las consideren. Por el contrario, donde la formalización es baja, las conductas del puesto están relativamente poco programadas y los individuos cuentan con gran libertad para utilizar su criterio en el trabajo.

El nivel de formalización varía mucho dentro de las organizaciones y entre éstas. En general, investigaciones de 94 empresas chinas de alta tecnología indicaron que la formalización perjudica la flexibilidad de los equipos en las estructuras de las organizaciones descentralizadas, lo cual sugiere que la formalización no es tan útil en las empresas donde las tareas son de naturaleza interactiva, o donde no existe la necesidad de ser flexibles e innovadores.¹⁶ Por ejemplo, los representantes editoriales que informan a los profesores universitarios sobre las nuevas publicaciones de su catálogo gozan de mucha libertad en sus puestos de trabajo. Sólo tienen una charla promocional general que ajustan según las necesidades, y las reglas y los procedimientos que rigen su conducta pueden ser poco más que el requisito de presentar un reporte semanal de ventas y sugerencias de aquello que debe enfatizarse en los títulos venideros. En el otro extremo, es posible que los empleados administrativos y editoriales de las mismas empresas deban estar en su escritorio a las 8:00 A.M. y seguir un conjunto preciso de procedimientos establecidos por la gerencia.



Extensión de los límites

Hemos descrito las formas en las que las organizaciones crean estructuras de tarea y cadenas de autoridad bien definidas. Estos sistemas facilitan el control y la coordinación de actividades específicas, pero si existen demasiadas divisiones dentro de una compañía, los intentos por coordinar las tareas entre los grupos podrían ser desastrosos. Una manera de superar la separación en compartimentos, y conservar los elementos positivos de la estructura consiste en fomentar o crear roles que extiendan los límites.

extensión de los límites Cuando los individuos establecen relaciones fuera de los grupos que les son asignados de manera formal.

Dentro de una organización, la **extensión de los límites** ocurre cuando los individuos establecen relaciones con personas externas a los grupos que les son asignados de manera formal. Por ejemplo, un ejecutivo de recursos humanos que se relaciona frecuentemente con el grupo de TI extiende los límites, al igual que el miembro de un equipo de investigación y desarrollo que implementa las ideas de un equipo de producción. Esas actividades ayudan a evitar que las estructuras formales se vuelvan demasiado rígidas y, por lo tanto, aumentan la creatividad de la organización y de los equipos.¹⁷

Las actividades de extensión de los límites no sólo ocurren dentro de las organizaciones sino también entre ellas. Recabar información de fuentes de conocimiento externas es especialmente ventajoso en las industrias muy innovadoras, donde es difícil mantener el mismo nivel que la competencia. Las organizaciones que fomentan una amplia comunicación interna consiguen resultados positivos especialmente sólidos; en otras palabras, la extensión de los límites externos es más efectiva cuando va seguida por la extensión de los límites internos.¹⁸

Las organizaciones pueden utilizar mecanismos formales para facilitar la extensión de los límites a través de sus estructuras. Un método consiste en asignar roles formales de vinculación o desarrollar comités de individuos provenientes de diferentes

BMW anima a todos sus empleados, incluyendo a este trabajador de producción de su planta ubicada en Yakarta, Indonesia, a establecer relaciones a lo largo de toda la empresa global. La extensión de los límites en BMW vincula al personal de investigación y desarrollo, diseño, producción y marketing para acelerar la resolución de problemas y la innovación, así como para adaptarse a las fluctuaciones del mercado.

Fuente: Dadang Tri/Bloomberg/Getty Images



áreas de la organización. Las actividades de desarrollo también pueden favorecer la extensión de los límites. Los empleados que tienen experiencia en diversas funciones, como contabilidad y marketing, son más proclives a extender los límites.¹⁹ Muchas organizaciones tratan de preparar el terreno para este tipo de relaciones positivas al crear programas de rotación de puestos de trabajo, para que el personal nuevo conozca mejor las distintas áreas de la organización. Un último método para fomentar la extensión de los límites es dirigir la atención a las metas generales de la organización y a los conceptos de identidad compartidos.

Quizá usted ha tenido una experiencia personal con al menos algunos de los resultados de las decisiones tomadas por los líderes en su escuela o centro de trabajo, relacionadas con los elementos de la estructura organizacional. El esquema organizacional, que puede describirse por medio de un dibujo o un organigrama, le ayudará a aclarar las intenciones del liderazgo, tema que se analiza a continuación.

Diseños y estructuras organizacionales comunes

15-2 Identificar las características de las estructuras funcional, divisional y matricial.

Los diseños organizacionales adoptan muchos nombres y evolucionan constantemente en respuesta a los cambios en la forma de realizar el trabajo. Iniciaremos con tres de los esquemas organizacionales más frecuentes: la *estructura simple*, la *burocracia* y la *estructura matricial*.

La estructura simple

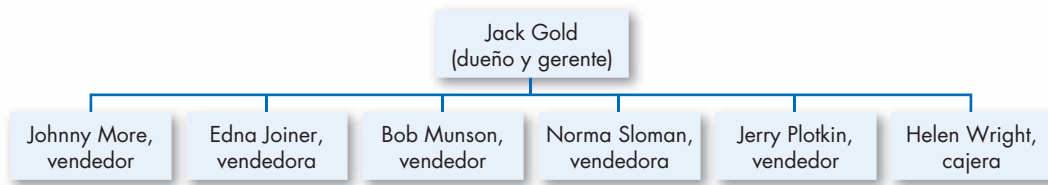
¿Qué tienen en común una pequeña tienda minorista, una empresa de electrónica dirigida por un empresario de gran dinamismo y el “cuartel” de una línea aérea en medio de una huelga de pilotos? Es probable que las tres utilicen la **estructura simple**.

La estructura simple tiene un nivel bajo de departamentalización, amplias extensiones del control, centralización de la autoridad en un solo individuo y escasa formalización. Se trata de una organización plana que, por lo regular, cuenta solamente con dos o tres niveles verticales, una plantilla de trabajadores holgada y una persona en quien se centraliza la autoridad para tomar decisiones. La mayoría de las compañías inician como una estructura simple, y muchas empresas innovadoras basadas en tecnologías

estructura simple Estructura organizacional que se caracteriza por un bajo nivel de departamentalización, amplias extensiones del control, centralización de la autoridad en una sola persona y escasa formalización.

Figura 15-4

Una estructura simple (la tienda para caballeros de Jack Gold)



con una vida corta, como las compañías que desarrollan aplicaciones para teléfonos celulares, conservan un diseño compacto.²⁰

La figura 15-4 ilustra el organigrama de una tienda minorista de artículos para hombre, cuyo propietario y gerente es Jack Gold. Aunque emplea a cinco vendedores de tiempo completo, una cajera y personal adicional durante los fines de semana y las festividades, Jack es quien “lleva la batuta”. Aunque esto es común en un negocio pequeño, en tiempos de crisis las grandes empresas suelen simplificar sus estructuras (aunque no hasta este grado) como medio de concentrar sus recursos.

La fortaleza de la estructura simple radica en su sencillez. Su operación es rápida, flexible y económica, mientras que la responsabilidad es clara. Una debilidad importante es que resulta cada vez más inadecuada a medida que la organización crece, ya que su escasa formalización y alta centralización tienden a crear una sobrecarga de información en la parte superior. La toma de decisiones suele volverse más lenta mientras el único ejecutivo intenta seguir tomando todas las decisiones. Esto llega a ser la ruina de muchas empresas pequeñas. Si la estructura no cambia y se vuelve más compleja, la compañía suele perder impulso y, a final de cuentas, fracasa. El otro punto débil de la estructura simple es que resulta riesgosa, ya que todo depende de un individuo. Una enfermedad podría destruir literalmente el centro de información y de toma de decisiones de la organización.

La burocracia

¡Estandarización es el concepto clave que subyace a todas las burocracias! Considere el banco donde usted tiene su cuenta de ahorros, la tienda departamental donde compra su ropa, o bien, la oficina gubernamental que recauda sus impuestos, hace cumplir las regulaciones sanitarias u ofrece protección local contra incendios. Todas basan su coordinación y su control en procesos de trabajo estandarizados.

La **burocracia** se caracteriza por tareas de operación altamente rutinarias que se logran mediante especialización, formalización elevada de reglas y directrices, agrupamiento de tareas en unidades, centralización de la autoridad, extensiones del control reducidas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando. La burocracia incluye todos los niveles de departamentalización que se describieron anteriormente.

Burocracia es una palabra ofensiva en la mente de algunos individuos. Sin embargo, tiene sus ventajas, siendo la principal su habilidad para realizar actividades estandarizadas con gran eficacia. Agrupar especialidades similares en departamentos funcionales da como resultado economías de escala, duplicación mínima de personal y equipo, así como trabajadores que pueden hablar “el mismo idioma” entre sí. Las burocracias pueden arreglárselas con los gerentes menos talentosos de niveles medio y bajo —y por ende, menos costosos— porque las reglas y las directrices sustituyen el criterio gerencial. Hay poca necesidad de que las decisiones sean tomadas por individuos innovadores y experimentados por debajo del nivel de la alta gerencia.

El siguiente diálogo tuvo lugar entre cuatro ejecutivos de una empresa: “Ya sabes, en este lugar nada sucede hasta que nosotros *producimos* algo”, aseguró el ejecutivo de manufactura. “Te equivocas”, comentó el gerente de investigación y desarrollo, “nada sucede hasta que nosotros *diseñamos* algo!”. “¿De qué hablan?” preguntó el ejecutivo de

burocracia Estructura organizacional con tareas de operación altamente rutinarias, lo cual se logra a través de especialización, formalización elevada de reglas y directrices, agrupamiento de tareas en departamentos funcionales, centralización de la autoridad, extensiones del control reducidas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

Los hospitales se benefician de la estandarización de los procesos y procedimientos de trabajo que son comunes a una estructura burocrática, ya que ayudan a los individuos a desempeñar sus puestos de manera eficaz. En el Christchurch Women's Hospital de Nueva Zelanda, la enfermera certificada Megan Coleman (derecha) y la partera Sally Strathdee, siguen reglas y directrices formales para atender a las madres y a los recién nacidos.

Fuente: Greg Wood/AFP/Getty Images



marketing, “¡nada sucede hasta que nosotros *vendemos* algo!”. El exasperado gerente de contabilidad respondió: “No importa lo que produzcan, diseñen o vendan, ¡nadie sabe lo que sucede hasta que nosotros hacemos el *recuento de los resultados*!”. Esta conversación destaca que la especialización burocrática suele crear conflictos donde las metas de cada unidad funcional anularían las metas generales de la organización.

La otra debilidad relevante de la burocracia es algo que todos hemos presenciado: la preocupación obsesiva por el acatamiento de las reglas. Cuando los casos no encajan con precisión en las reglas, no hay margen para el cambio. La burocracia sólo es eficiente en la medida en que los trabajadores enfrenten problemas conocidos con reglas de decisión programadas. Hay dos aspectos de la burocracia que debemos revisar: las estructuras funcional y divisional.

estructura funcional Estructura organizacional que agrupa a los empleados de acuerdo con la similitud de sus roles, especialidades o tareas.

La estructura funcional La **estructura funcional** agrupa a los empleados de acuerdo con la similitud de sus roles, especialidades o tareas.²¹ Un ejemplo es una compañía que está organizada en departamentos de producción, marketing, RH y contabilidad. Muchas organizaciones grandes utilizan esta estructura, aunque ha evolucionado para permitir cambios rápidos ante la presencia de oportunidades de negocios. Sin embargo, la estructura funcional tiene algunas ventajas, como el hecho de permitir que los especialistas se vuelvan expertos con mayor facilidad, que si trabajaran en unidades diversificadas. Asimismo, los empleados se sienten motivados por una ruta profesional clara hacia la parte superior del organigrama, en el área correspondiente a su especialidad.

Estructura funcional es adecuada si la organización se enfoca en un producto o servicio. Por desgracia, crea comunicaciones formales y rígidas debido a que la jerarquía determina el protocolo de comunicación. La coordinación de muchas unidades es problemática, y la lucha interna dentro y entre las unidades puede menguar la motivación.

estructura divisional Estructura organizacional que agrupa a los empleados en unidades de acuerdo con el producto, servicio, cliente o área geográfica de mercado.

La estructura divisional La **estructura divisional** agrupa a los empleados en unidades según el producto, servicio, cliente o área geográfica de mercado de que se trate.²² Es una estructura muy departamentalizada. En ocasiones se le conoce de acuerdo con el tipo de división que utiliza: *estructura organizacional por producto/servicio* (como unidades de alimentos para gatos, alimentos para perros y alimentos para aves que le reportan a un productor de alimentos para mascotas), *estructura organizacional por clientes* (como unidades para atención en consulta externa, atención de internamiento y farmacia,

que le reportan a la administración de un hospital), o *estructura organizacional geográfica* (como unidades para Europa, Asia y Sudamérica, que le reportan a la oficina central corporativa).²³

Las ventajas y las desventajas de la estructura divisional son exactamente opuestas a las de la estructura funcional, ya que aquélla facilita la coordinación de unidades para realizar el trabajo a tiempo, lograr las metas presupuestales, así como el desarrollo y la introducción de nuevos productos al mercado, mientras se resuelven los problemas específicos de cada unidad. Esta estructura determina con claridad la responsabilidad de todas las actividades relacionadas con un producto, pero con la duplicación de funciones y costos. En ocasiones esto es útil, por ejemplo, cuando la organización tiene una unidad en España y otra en China, mercados muy diferentes, y se requiere de una estrategia de marketing para un producto nuevo. Los expertos en marketing, ubicados en ambos lugares, pueden incorporar las perspectivas culturales adecuadas a la campaña de marketing de su región. Sin embargo, el hecho de tener empleados con la misma función de marketing en dos lugares implicaría mayores costos, debido a que básicamente se realiza la misma tarea en dos países diferentes.

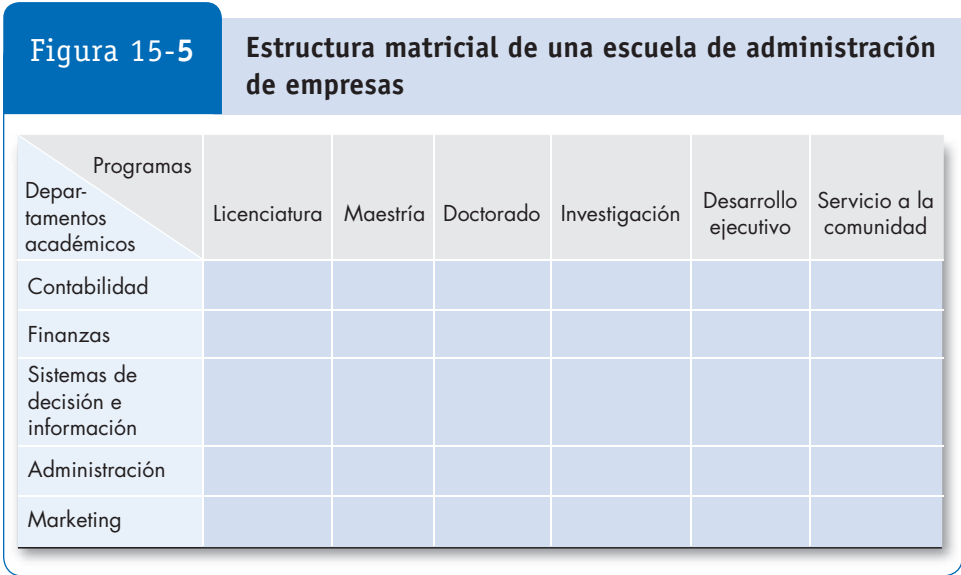
La estructura matricial

estructura matricial Estructura organizacional que crea líneas dobles de autoridad y combina la departamentalización funcional y por producto.

La **estructura matricial** combina las estructuras funcionales y por producto, y se puede encontrar en agencias de publicidad, empresas aeroespaciales, laboratorios de investigación y desarrollo, firmas de construcción, hospitales, instituciones gubernamentales, universidades, despachos de asesoría administrativa y compañías de entretenimiento.²⁴ Entre las empresas que utilizan estructuras similares a las matriciales se encuentran ABB, Boeing, BMW, IBM y P&G.

La característica estructural más evidente de la matriz es que rompe el concepto de unidad del mando. En la matriz, los trabajadores tienen dos jefes: los gerentes del departamento funcional y los gerentes de producto. La figura 15-5 ilustra la forma matricial de una escuela de administración de empresas. Los departamentos académicos de contabilidad, sistemas de decisión e información, marketing, etcétera, son unidades funcionales. Sobre ellas se encuentran programas específicos (es decir, los productos). De este modo, los integrantes de una estructura matricial tienen una cadena de mando doble: con su departamento funcional y con sus grupos de productos. Un profesor de contabilidad que enseña un curso de licenciatura puede reportarse tanto ante el director de los programas de licenciatura como ante el responsable del departamento de contabilidad.

La fortaleza de la matriz es su capacidad para facilitar la coordinación cuando la organización tiene una serie de actividades complejas e interdependientes. Los contactos directos y frecuentes entre diferentes especialidades en la matriz pueden dejar que la información se difunda por la organización y llegue más rápidamente a la gente



que la necesita. La matriz reduce las “patologías de la burocracia”, es decir, las líneas de autoridad dobles que disminuyen la tendencia de los individuos a proteger sus territorios a expensas de las metas de la organización.²⁵ Una matriz también logra economías de escala y facilita la asignación de especialistas al brindarles los mejores recursos, así como una manera eficaz de asegurar su utilización óptima.

Las principales desventajas de la matriz estriban en la confusión que crea, en su tendencia a fomentar luchas por el poder y en el estrés que causa en los individuos.²⁶ Este ambiente de trabajo suele resultar estresante para los individuos que desean seguridad y que no toleran la ambigüedad. Tener que reportarse con más de un jefe introduce conflicto de roles y las expectativas poco claras dan lugar a ambigüedad en los roles. Sin el concepto de unidad del mando, aumenta significativamente la ambigüedad acerca de quién se reporta con quién, y eso suele llevar a conflictos y a luchas de poder entre los gerentes funcionales y los gerentes de producto.

Alternativas de diseño

15-3 Identificar las características de las estructuras virtual, de equipo y circular.

estructura virtual Pequeña organización central que subcontrata las principales funciones empresariales.

En la siempre creciente tendencia hacia las estructuras más planas, muchas organizaciones han desarrollado nuevas alternativas con menos niveles jerárquicos y un mayor énfasis en la apertura de los límites de la organización.²⁷ En esta sección se describen tres de esos diseños: las *estructuras virtual*, *de equipo* y *circular*.

La estructura virtual

¿Para qué poseer cuando se puede arrendar? Esta pregunta capta la esencia de la **estructura virtual** (llamada también la estructura *modular* o *en red*), la cual suele ser una organización central pequeña que subcontrata sus principales funciones empresariales.²⁸ La estructura virtual está altamente centralizada con escasa o nula departamentalización.

El prototipo de la estructura virtual es la organización cinematográfica actual. En la época dorada de Hollywood, las películas eran realizadas por corporaciones gigantescas integradas verticalmente. Estudios como MGM, Warner Brothers y 20th Century Fox poseían grandes cantidades de salas de cine y contrataban a miles de especialistas de tiempo completo (diseñadores de escenarios, camarógrafos, editores, directores e incluso actores). En la actualidad, la mayoría de las películas son realizadas por un grupo de individuos y pequeñas empresas que se unen para hacerlas, proyecto por proyecto. Una estructura así permite que en cada proyecto trabaje el talento más adecuado para sus necesidades y no tan sólo la gente empleada por el estudio. También minimiza los gastos burocráticos fijos porque no hay una organización permanente que financiar, y disminuye los riesgos de largo plazo y sus costos porque no es permanente, ya que se forma un equipo durante un periodo finito y luego se desintegra.

La figura 15-6 presenta una organización virtual donde la gerencia subcontrata todas las funciones primordiales del negocio. El núcleo de la organización es un pequeño grupo de ejecutivos, cuya labor es supervisar directamente las actividades realizadas en la empresa y coordinar las relaciones con las otras organizaciones que elaboran, distribuyen y realizan otras funciones cruciales. Las líneas punteadas representan las relaciones que suelen mantenerse bajo contrato. En esencia, los gerentes de las estructuras virtuales dedican la mayoría de su tiempo a la coordinación y al control de las relaciones externas.

La principal ventaja de la organización virtual es su flexibilidad, la cual permite que los individuos con ideas innovadoras y poco dinero compitan con éxito contra organizaciones más grandes y establecidas. La estructura también ahorra mucho dinero al eliminar oficinas y roles jerárquicos permanentes.²⁹

A medida que ha aumentado la popularidad de estas estructuras, también se han vuelto cada vez más evidentes sus desventajas.³⁰ Las organizaciones virtuales se encuentran en un estado de flujo y reorganización continuo, lo cual significa que hay poca claridad en los roles, las metas y las responsabilidades y, a la vez, se establecen las condiciones para la conducta política. La uniformidad cultural y las metas com-

Figura 15-6

Una estructura virtual



partidas suelen perderse debido al bajo grado de interacción entre los miembros. Los integrantes del equipo que están geográficamente dispersos y se comunican con poca frecuencia encontrarían difícil compartir información y conocimiento, lo cual limita la innovación y hace más lento el tiempo de reacción. En ocasiones —como ocurrió con los lotes de pantalones para yoga de la marca Lululemon que se transparentaban, una deficiencia que pasó inadvertida hasta después que se vendieron muchos de ellos— las consecuencias de tener gerentes ubicados en lugares sumamente distantes pueden ser embarazosas e incluso dañar las finanzas de la compañía.³¹ Irónicamente, algunas organizaciones virtuales son menos adaptables e innovadoras que otras con redes de comunicación y colaboración bien establecidas. Por ello, resulta especialmente valiosa la presencia de un líder que fortalezca el propósito de la organización y facilite la comunicación.

La estructura de equipo

estructura de equipo

Estructura organizacional que sustituye los departamentos con equipos facultados, y que elimina los límites horizontales y las barreras externas entre los clientes y los proveedores.



La **estructura de equipo** busca eliminar la cadena de mando y sustituir los departamentos con equipos facultados.³² Esta estructura elimina los límites vertical y horizontal, además de deshacerse de las barreras externas entre la compañía y sus clientes y proveedores.

Al eliminar los límites verticales, la gerencia aplana la jerarquía y minimiza el estatus y el rango. Se pueden utilizar equipos con diferentes niveles jerárquicos (que incluyen altos ejecutivos, gerentes medios, supervisores y trabajadores operativos), prácticas participativas de toma de decisiones y evaluaciones del desempeño de 360 grados (donde el desempeño es evaluado por colegas y otros individuos). Por ejemplo, la empresa danesa Oticon A/S, el fabricante de prótesis auditivas más grande del mundo, desapareció cualquier rastro de jerarquías. Todos laboran en estaciones de trabajo móviles uniformes y las actividades son coordinadas por equipos por proyecto, y no por funciones ni por departamentos.

Como se analizó previamente, los departamentos funcionales establecen fronteras horizontales que reducen la interacción entre funciones, líneas de productos y unidades. La manera de hacerlo consiste en remplazar los departamentos funcionales con equipos interdisciplinarios y en organizar las actividades alrededor de los procesos. Por ejemplo, Xerox desarrolla ahora nuevos productos usando equipos multidisciplinarios que trabajan en un solo proceso más que en tareas funcionales limitadas.

¿Qué estructura debo elegir?

Dirijo un negocio pequeño, pero en crecimiento, y necesito determinar la forma de mantener puestos flexibles mientras nos expandimos. ¿Qué podrían aconsejarme acerca de las estructuras para el diseño de puestos de trabajo que me ayuden a combinar mi éxito actual con el crecimiento futuro?

— Anika

Estimada Anika:

Un número sorprendente de pequeños negocios fracasan justo en el momento en que empiezan a crecer. Existen muchas razones, incluyendo problemas financieros y competidores que copian sus buenas ideas. Sin embargo, un problema común es que la estructura inicial de la compañía no es la correcta para una empresa más grande.

Existen formas de enfrentar este desafío. Primero, revise cada puesto de trabajo y sus responsabilidades. Haga una lista para cada puesto. Cuando los roles y responsabilidades de los puestos de trabajo no están definidos, existe una gran flexibilidad y se asignan tareas a los empleados exactamente en el momento en que se necesitan. Por desgracia, esa flexibilidad también significa que es difícil determinar las habilidades de que se dispone, o identificar brechas entre la estrategia planeada y los recursos humanos disponibles.

En segundo lugar, defina los roles con base en conjuntos de competencias amplios, que abarquen múltiples niveles del funcionamiento organizacional. En este modelo estratégico de competencia, los roles y los incentivos laborales se definen sobre la base de una estructura clara. A continuación se describen las etapas:

- *Analice el nivel más alto y piense en el futuro.* Según el modelo de competencia, debe utilizar la declaración de misión y las estrategias organizacionales generales para evaluar las necesidades futuras de su compañía.
- *Una vez que haya identificado las necesidades futuras de la organización, diseñe una forma inteligente de asignar las responsabilidades a cada individuo.* Es evidente que necesitará de cierta especialización pero, al mismo tiempo, considere las habilidades generales que serán útiles tanto para el crecimiento como para la sustentabilidad a largo plazo.
- *A medida que su negocio crezca, identifique aspirantes que tengan el potencial para cubrir las necesidades futuras, y desarrolle incentivos para fomentar perfiles de habilidades amplias en sus trabajadores.* Deberá estructurar su plan de modo que las competencias de sus empleados au-

menten a medida que asciendan en el organigrama.

Lo más importante que debe recordar es que no está creando una estructura de puestos de trabajo sólo para el presente; asegúrese de estar preparado para crecer y cambiar junto con su negocio.

¡Crecza bien!

Fuente: G. W. Stevens, "A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling", *Human Resource Development Review* 12 (marzo de 2013): 86-107; P. Capelli y J. R. Keller, "Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (marzo de 2014): 305-31; y C. Fernández-Aráoz, "21st Century Talent Spotting", *Harvard Business Review*, junio de 2014, <https://hbr.org/2014/06/21st-century-talent-spotting>.

Las opiniones aquí expresadas corresponden únicamente a los gerentes y a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de sus organizaciones. Los autores o gerentes no son responsables de cualquier error u omisión, ni de los resultados obtenidos por el uso de esta información. En ningún caso los autores o los gerentes, o sus sociedades o corporaciones relacionadas, serán responsables por cualquier decisión o acción tomada respecto de las opiniones aquí expresadas.



Cuando se logra un funcionamiento pleno de la estructura de equipo, también se desvanecen las barreras geográficas. En la actualidad, las empresas estadounidenses más grandes se ven a sí mismas como corporaciones globales orientadas a los equipos; muchas, como Coca-Cola y McDonald's, hacen negocios tanto en el extranjero como en Estados Unidos, y algunas batallan para incorporar regiones geográficas en sus estructuras. En otros casos, el enfoque en los equipos es fundamental, como ocurrió con algunas compañías chinas, que realizaron 93 adquisiciones en la industria del petróleo y el gas en un periodo de cinco años (incorporando cada adquisición como una nueva unidad de equipo) para cubrir las demandas pronosticadas que sus recursos en China no podrían satisfacer.³³ La estructura de equipos ofrece una solución porque considera que la geografía es más una cuestión táctica y logística que estructural. En resumen, la meta es acabar con las barreras culturales y crear nuevas oportunidades.

Algunas organizaciones forman equipos que incluyen a sus empleados y a sus clientes o proveedores. Por ejemplo, para garantizar que sus proveedores fabriquen partes importantes de productos de acuerdo con las especificaciones, Honeywell International vincula a algunos de sus ingenieros con los gerentes de esos proveedores.

Dilema ético

Estructuras flexibles, lugares de trabajo sin escritorios

Hace algún tiempo, los estudiantes recién egresados de las escuelas de administración no podían esperar a tener ese primer cubículo al que llamaban hogar, los gerentes de nivel medio aspiraban contar con una oficina propia y los ejecutivos anhelaban la oficina amplia de la esquina. En la actualidad, los muros están cayendo. A medida que las estructuras organizacionales cambian, también lo hacen sus entornos físicos. Muchas compañías han tratado de que su ambiente físico refleje las estructuras organizacionales que adoptan.

En el caso de la compañía de ventas al detalle en línea Zappos, ni siquiera el director general desea tener una oficina, y los 1,500 empleados pueden ocupar cualquier lugar en los espacios abiertos. Empresas como Google tienen centros de trabajo diseñados para incluir habitaciones públicas con salas de estar y mesas grandes para varias personas. Según Edward Danyo, gerente de la estrategia del centro laboral de la empresa farmacéutica GlaxoSmithKline, los ambientes compartidos mejoran el rendimiento laboral, ya que estima que la toma de decisiones se acelera 45 por ciento. Sin embargo, el desmantelamiento de la estructura física y mental organizacional plantea algunas cuestiones éticas:

- *¿Dónde se llevarán a cabo las discusiones confidenciales?* En algunos centros de trabajo con diseños contemporáneos existen salas de conferencias disponibles para hacer reuniones privadas. Esto no es lo ideal si los muros son de cristal, si los empleados se sienten estigmatizados cuando se les cita en una sala de juntas o si se rehúsan a informar al personal de recursos humanos acerca de los problemas debido a cuestiones de privacidad.
- *¿Cómo se podrían superar las diferencias en las características de personalidad?* Los empleados muy extrovertidos se sentirán más cómodos al establecer relaciones de colaboración sin espacios de trabajo asignados, en tanto que los individuos introvertidos podrían sentirse incómodos sin una estructura de oficinas establecida, donde lograrían conocer a los demás con el paso del tiempo.
- *¿Cómo se podría mantener la privacidad personal?* Zappos asigna a los empleados casilleros personales, les pide a los trabajadores que coloquen las pantallas de sus computadoras portátiles fuera de la vista de sus vecinos, y trata de diseñar espacios abiertos con mayor privacidad al fomentar el uso de audífonos para crear una barrera del sonido entre los individuos.
- *¿De qué manera podría garantizar confidencialidad a sus clientes?* Es probable que incluso las habitaciones con muros, a prueba de sonido, para las reuniones virtuales o en persona no ofrezcan el nivel de seguridad deseado para los clientes que necesitan saber que sus negocios se mantendrán privados.
- *¿Cómo se harán cumplir las expectativas y las responsabilidades?* En un ambiente sin oficinas y, en ocasiones, con puestos de trabajo sin título, es muy necesario que las metas, los roles y las expectativas se determinen con gran claridad. De otra forma, las estructuras abiertas y de colaboración fomentarían la difusión de las responsabilidades y la confusión.

Fuentes: S. Henn, “‘Serendipitous Interaction’ Key to Tech Firm’s Workplace Design”, NPR, 13 de marzo de 2013, www.npr.org/blogs/all-techconsidered/2013/03/13/174195695/serendipitous-interaction-key-to-tech-firms-workplace-design; H. El Nasser, “What Office? Laptops Are Workspace”, USA Today, 6 de junio de 2012, 1B-2B; R. W. Huppke, “Thinking Outside the Cubicle”, Chicago Tribune, 29 de octubre de 2012, 2-1, 2-3; “Inside the New Deskless Office”, Forbes, 16 de julio de 2012, 34; y E. Maltby, “My Space Is Our Space”, The Wall Street Journal, 21 de mayo de 2012, R9.

estructura circular Estructura organizacional donde los ejecutivos se ubican en el centro y difunden su visión hacia afuera, en anillos agrupados de acuerdo con su función (gerentes, luego especialistas, después trabajadores).

La estructura circular

Imaginen los anillos concéntricos de un blanco de arquería. En el centro se encuentran los ejecutivos, y hacia afuera en los anillos, agrupados según su función, se encuentran los gerentes, luego los especialistas y después los trabajadores. Ésta es la **estructura circular**.³⁴ ¿Le parece una anarquía organizacional? En realidad, aún existe una jerarquía, pero la alta gerencia se localiza en el corazón de la organización, con su visión difundiéndose hacia afuera.

La estructura circular tiene un atractivo intuitivo para los empresarios creativos, y algunas empresas pequeñas innovadoras la han adoptado. Sin embargo, como ocurre con muchos de los métodos híbridos actuales, es probable que los empleados no sepan ante quién se deben reportar ni quién dirige la operación. No obstante, es probable que la popularidad de la estructura circular aumente. Por ejemplo, el concepto podría ser atractivo para difundir una visión de responsabilidad social corporativa (RSC).

La organización más esbelta: Reducción de personal

15-4 Describir los efectos que tiene la reducción de personal en las estructuras organizacionales y en los trabajadores.



La finalidad de algunas de las estructuras organizacionales que se describieron es aumentar la agilidad mediante la creación de una organización esbelta, concentrada y flexible. La *reducción de personal* es un esfuerzo sistemático por hacer más esbelta a una organización mediante el cierre de ubicaciones, la reducción del personal o la venta de unidades empresariales que no agreguen valor. La reducción de personal no necesariamente implica disminuir físicamente el tamaño de la oficina, aunque eso también ha estado ocurriendo (vea la Encuesta del CO).

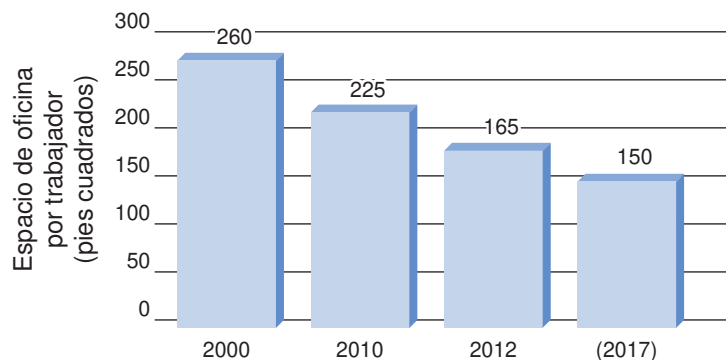
Los drásticos recortes en Motorola Mobility en 2012 y 2013 constituyen un caso de reducción de personal para sobrevivir, después de que en 2011 Google la adquirió por \$12,500 millones. En respuesta a la disminución de la demanda de sus teléfonos inteligentes, en agosto de 2012 Motorola redujo su fuerza laboral en 20 por ciento. Cuando la compañía publicó la pérdida de \$350 millones en el cuarto trimestre de 2012, con una disminución de 40 por ciento en sus ingresos, redujo nuevamente su personal en 10 por ciento. Google lo llamó “un ajuste adecuado”.³⁵ Después, en 2014, Motorola Mobility fue vendida a Lenovo, de China, por \$2,910 millones.

Otras empresas hacen recortes de personal con la finalidad de dirigir todos sus esfuerzos hacia sus principales competidores. American Express afirma haber hecho esto en una serie de despidos realizados durante más de una década, que representaron menos puestos de trabajo: 7,700 en 2001; 6,500 en 2002; 7,000 (10 por ciento de su fuerza laboral) en 2008; 4,000 en 2009. El recorte de 5,400 trabajadores en 2013 (8.5 por ciento de la fuerza laboral restante) fue “su mayor reducción en una década”. Además, programó el despido de 4,000 empleados más para los años venideros. Cada recorte ha ido acompañado por una reestructuración que refleja las preferencias cambiantes de sus clientes, disminuyendo su servicio al cliente de manera personal e incrementando su atención en línea. El director general Ken Chennault manifestó lo siguiente: “Nuestro negocio e industria siguen siendo transformados por la tecnología. Debido a estos cambios, tenemos la necesidad y la oportunidad de que evolucionen tanto nuestra organización como nuestra estructura de costos”.³⁶

Algunas compañías se concentran en técnicas de administración esbelta para reducir la burocracia y acelerar la toma de decisiones. En 2009 Starbucks adoptó iniciativas esbeltas, las cuales abarcaban todos los niveles administrativos y, también, se enfocaron en procesos de manufactura más rápidos y técnicas más eficaces para los baristas. En general, los clientes apreciaron la reducción de los tiempos de espera y la mejoría en la consistencia de los productos. Starbucks continúa obteniendo frutos de sus iniciativas más esbeltas, y cada trimestre publica ingresos sobresalientes.³⁷

ENCUESTA DEL CO

La oficina con un encogimiento increíble



Fuente: Con base en el boletín de prensa del 28 de febrero de 2012, “Office Space per Worker Will Drop to 100 Square Feet or Below”. http://www.corenet-global.org/files/home/info_center/global_press_releases/pdf/pr120227_officespace.pdf.



A pesar de las ventajas de ser una organización esbelta, el impacto de los recortes de personal en el desempeño organizacional ha sido muy controversial. Reducir el tamaño de la fuerza laboral tiene un resultado positivo inmediato debido a la disminución de los costos por salarios, además de que las empresas que hacen recortes para mejorar el enfoque estratégico a menudo ven efectos positivos en los precios de sus acciones después del anuncio. Un ejemplo es Gorky Automobile Factory (GAZ) de Rusia, que obtuvo utilidades por primera vez en muchos años, después de que su presidente Bo Andersson despidió a 50,000 trabajadores, es decir, a la mitad de su fuerza laboral.³⁸ Por otro lado, las ganancias y el precio de las acciones suelen disminuir entre las empresas que tan sólo despiden a trabajadores pero no se reestructuran. Parte del problema es el efecto de la reducción de personal en la actitud de los individuos. Quienes permanecen suelen quedar preocupados por futuros despidos y quizá se sientan menos comprometidos con la organización. Las reacciones de estrés suelen aumentar las ausencias por enfermedad, a la vez que disminuyen la creatividad y la concentración en el trabajo. Un recorte de personal también puede favorecer mayor rotación voluntaria, así que se perdería un capital humano vital. El resultado sería entonces una compañía más anémica que esbelta.

Las empresas pueden disminuir el impacto negativo mediante una preparación anticipada que disminuya el estrés de algunos empleados y fortalezca el apoyo para la nueva dirección. A continuación se presentan algunas estrategias eficaces para manejar la reducción de personal:

- *Inversión.* Las empresas que recortan personal para enfocarse en las competencias centrales son más eficaces cuando después invierten en prácticas laborales de alto involucramiento.
- *Comunicación.* Cuando los empleadores se esfuerzan por discutir de manera oportuna con los trabajadores el recorte de personal, estos últimos se preocupan menos por los resultados y sienten que la empresa toma en cuenta su punto de vista.
- *Participación.* Los trabajadores se preocupan menos si pueden participar de alguna forma en el proceso. Los programas de jubilación anticipada voluntaria o los paquetes de indemnización para quienes renuncien ayudan a alcanzar la eficiencia sin recurrir a los despidos.
- *Ayuda.* Las indemnizaciones, la prolongación de los beneficios de atención médica y la ayuda para buscar un nuevo empleo demuestran que la empresa se preocupa por sus trabajadores y reconoce sus contribuciones.

En resumen, las empresas que se vuelven más esbeltas pueden ser más ágiles, eficientes y productivas; pero únicamente si hacen los recortes con sensibilidad y ayudan a sus trabajadores durante el proceso.

¿Por qué difieren las estructuras?

15-5 Comparar los fundamentos de los modelos estructurales mecánico y orgánico.

modelo mecánico Estructura caracterizada por una extensa departamentalización, alta formalización, red de información limitada y centralización.

modelo orgánico Estructura que es plana, emplea equipos multidisciplinarios de diversas jerarquías, tiene escasa formalización, posee una detallada red de información y confía en la toma de decisiones participativa.

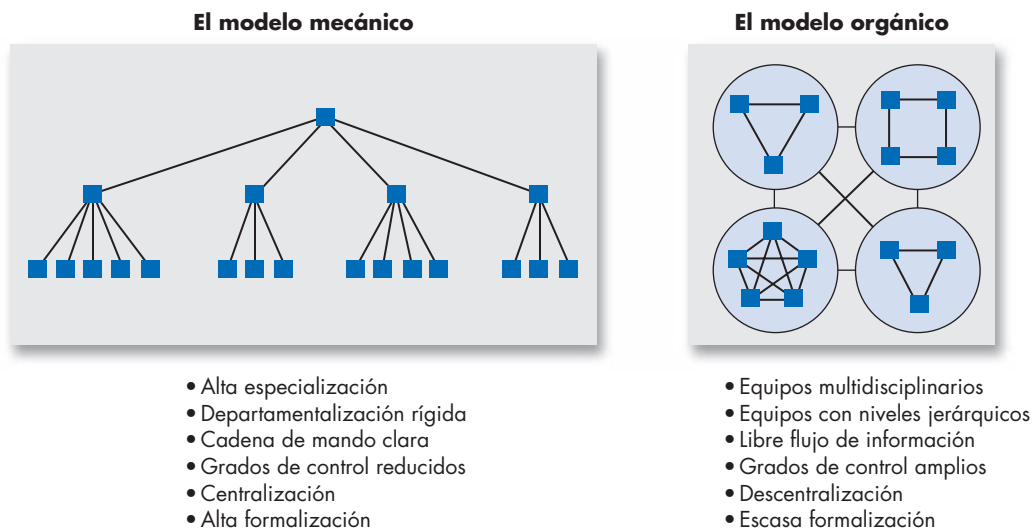
Hemos descrito muchas alternativas para el diseño de una organización. La figura 15-7 resume esa revisión presentando los dos modelos extremos del diseño organizacional. Uno es el denominado **modelo mecánico** que, por lo general, es sinónimo de burocracia, toda vez que se caracteriza por procesos altamente estandarizados para el trabajo, elevada formalización y mayor jerarquía administrativa. El otro extremo es el **modelo orgánico**, que se caracteriza por ser plano, con menos procedimientos formales para la toma de decisiones, que cuenta con muchos individuos que toman decisiones y que favorece las prácticas flexibles.³⁹

Con esos dos modelos en mente, hagamos algunas preguntas: ¿Por qué algunas organizaciones se estructuran según líneas más mecánicas, en tanto que otras presentan características orgánicas? ¿Qué fuerzas influyen en la elección del diseño? En esta sección, presentamos las principales causas o determinantes de la estructura de una organización.⁴⁰

Estrategias organizacionales

Dado que la estructura es un medio de alcanzar objetivos y éstos se derivan de la estrategia general de la organización, es apenas lógico que la estructura deba seguir la estrategia. Si la gerencia realiza cambios significativos en la estrategia de la orga-

Figura 15-7 Modelo mecánico frente al modelo orgánico



nización o en sus valores, la estructura deberá cambiar para ajustarse. Por ejemplo, investigaciones recientes indican que algunos aspectos de la cultura organizacional influyen en el éxito de las iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC).⁴¹ Si la estructura apoya la cultura, es más probable que las iniciativas tengan rutas claras para su aplicación. Los marcos de referencia más actuales de la estrategia se enfocan en tres dimensiones (innovación, minimización de costos e imitación), así como en el diseño estructural que funciona mejor con cada una.⁴²

¿En qué medida una organización introduce productos o servicios nuevos e importantes? Una **estrategia de innovación** se esfuerza por alcanzar innovaciones significativas y únicas. Evidentemente, no todas las empresas buscan la innovación. Apple y 3M lo hacen, no así la conservadora tienda minorista Marks & Spencer. Las empresas innovadoras utilizarán sueldos y prestaciones competitivos para atraer a los mejores candidatos y motivar a los trabajadores a correr riesgos. De hecho, cierto grado de estructura mecánica puede beneficiar realmente la innovación. Canales de comunicación bien desarrollados, políticas para mejorar el compromiso de largo plazo y canales claros de autoridad ayudarían a que los cambios rápidos ocurran sin complicaciones.

Una organización que busca una **estrategia de minimización de costos** controla los costos de manera estricta, se abstiene de incurrir en gastos innecesarios y reduce los precios en la venta de un producto básico. Esto describe la estrategia seguida por Walmart y los fabricantes de artículos comestibles genéricos o con marca de la tienda. Las organizaciones enfocadas en la minimización de costos utilizan menos políticas destinadas al desarrollo del compromiso entre su fuerza laboral.

Las organizaciones que siguen una **estrategia de imitación** intentan minimizar el riesgo y maximizar la oportunidad de ganancias, moviendo nuevos productos o ingresando a nuevos mercados, únicamente después de que los innovadores hayan demostrado su viabilidad. Los fabricantes de ropa de moda para el mercado masivo que copian estilos de diseñador siguen esa estrategia, al igual que empresas como Hewlett-Packard y Caterpillar. Estas empresas siguen a sus competidores más pequeños e innovadores con mejores productos, pero únicamente después de que los rivales hayan demostrado la existencia del mercado. Moleskine SpA, un pequeño fabricante italiano de libretas de moda, es otro ejemplo de una estrategia de imitación, pero de una manera diferente: al planear abrir más tiendas al detalle en todo el mundo, imita las estrategias de expansión de las exitosas compañías de moda más grandes Salvatore Ferragamo SpA y Brunello Cucinelli.⁴³

estrategia de innovación Estrategia que enfatiza la introducción de productos y servicios nuevos e importantes.

estrategia de minimización de costos Estrategia que hace hincapié en control estricto de los costos, evitación de innovaciones o gastos de comercialización innecesarios, y reducción de precios.

estrategia de imitación Estrategia que busca moverse hacia nuevos productos o ingresar a nuevos mercados, tan sólo después de que se haya demostrado su viabilidad.



Imitando la exitosa estrategia de crecimiento de varias empresas grandes de modas, el detallista italiano Moleskine planea aumentar las ventas de su popular línea de libretas y accesorios de viaje al abrir aproximadamente 20 tiendas nuevas cada año en todo el mundo. El plan de expansión concentra la apertura de sus tiendas en centros de negocios y zonas metropolitanas como las ciudades de Nueva York, Londres y Beijing.

Fuente: Alessandro Garofalo/Reuters /Landov



La figura 15-8 describe la opción estructural que mejor se adecúa a cada estrategia. Los innovadores necesitan la flexibilidad de la estructura orgánica (aunque, como se señaló, también podrían utilizar algunos elementos de la estructura mecánica), en tanto que los minimizadores de costos busquen la eficiencia y estabilidad de una estructura mecánica. Los imitadores combinan ambas estructuras, pues usan una estructura mecánica para mantener controles rígidos y bajos costos en sus actividades actuales, pero crean subunidades orgánicas donde siguen los nuevos proyectos.

Tamaño de la organización

El tamaño de una organización tiene un efecto significativo en su estructura. Las organizaciones que emplean a 2,000 personas o más suelen tener más especialización, más departamentalización, más niveles verticales, y más reglas y directrices que las organizaciones pequeñas. Sin embargo, el tamaño se vuelve menos importante a medida que una organización se expande. ¿Por qué? Con alrededor de 2,000 empleados, una organización ya es bastante mecánica, por lo que 500 empleados más no tendrían mucho impacto. Sin embargo, es probable que agregar 500 trabajadores a una organización de solo 300 genere un cambio significativo hacia una estructura más mecánica.

Figura 15-8

La relación entre estrategia y estructura

Estrategia	Opción estructural
Innovación	Orgánica: Estructura flexible, especialización y formalización escasas, descentralizada.
Minimización de costos	Mecánica: Control rígido, amplia especialización laboral, formalización y centralización elevadas.
Imitación	Mecánica y orgánica: Mezcla de propiedades laxas y rígidas, controles estrictos de las actividades actuales y controles más laxos de los nuevos proyectos.

tecnología La manera en que una organización convierte los insumos en productos.



Tecnología

La **tecnología** describe la forma como una organización convierte insumos en productos. Cada organización tiene al menos una tecnología para convertir los recursos financieros, humanos y físicos en bienes o servicios. Por ejemplo, la compañía china de productos electrónicos Haier utiliza un proceso de línea de ensamble para fabricar de forma masiva sus artículos, el cual complementa por medio de estructuras más flexibles e innovadoras, para responder a los clientes y diseñar nuevos productos.⁴⁴ Asimismo, las universidades emplean diversas tecnologías para la enseñanza: el cada vez más popular método de conferencias, el análisis de casos, los ejercicios prácticos, el aprendizaje programado, la instrucción en línea y el aprendizaje a distancia. En cualquier caso, las estructuras organizacionales se adaptan a su tecnología.

ambiente Instituciones o fuerzas ajenas a una organización que tienen el potencial de afectar su desempeño.

Ambiente

El **ambiente** de una organización incluye instituciones o fuerzas externas que pueden afectar su estructura, como proveedores, clientes, competidores y grupos de presión públicos. Los ambientes dinámicos crean mucho más incertidumbre para los gerentes que los estáticos. Los gerentes pueden ampliar su estructura para detectar y responder a las amenazas, como forma de minimizar la incertidumbre en mercados clave. Por ejemplo, la mayoría de las compañías, incluyendo a Pepsi y Southwest Airlines, han establecido departamentos de redes sociales para responder a la información negativa expuesta en los blogs. O bien, las empresas pueden formar alianzas estratégicas.

El ambiente de cualquier empresa tiene tres dimensiones: capacidad, volatilidad y complejidad.⁴⁵ La *capacidad* se refiere al nivel en que el ambiente soporta el crecimiento. Los ambientes ricos y en crecimiento generan un exceso de recursos, lo cual suele proteger a la empresa en tiempos de escasez relativa.

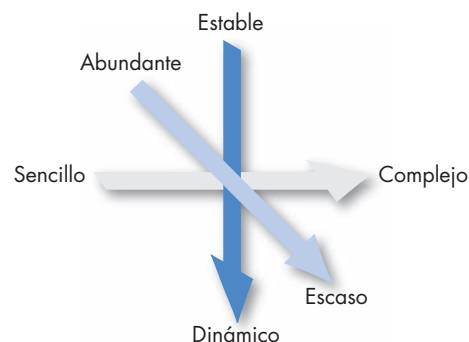
La *volatilidad* describe el nivel de inestabilidad del ambiente. Un ambiente dinámico con un alto nivel de cambios impredecibles hace difícil que la gerencia haga predicciones correctas. Debido a que las tecnologías de la información cambian con tanta rapidez, el ambiente de un número cada vez mayor de organizaciones se está volviendo volátil.

Por último, la *complejidad* es el nivel de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales. Los ambientes sencillos son homogéneos y están concentrados, como en la industria del tabaco, donde los métodos de producción, las presiones regulatorias y competitivas, y cuestiones similares no han cambiado en mucho tiempo. Los ambientes que se caracterizan por la heterogeneidad y la dispersión (como la industria de la banda ancha) son complejos y diversos, con numerosos competidores.

La figura 15-9 resume la definición del ambiente en sus tres dimensiones. Las flechas indican el movimiento hacia una mayor incertidumbre. Por consiguiente, las organi-

Figura 15-9

Modelo tridimensional del ambiente



zaciones que operan en ambientes caracterizados como escasos, dinámicos y complejos enfrentan el mayor grado de incertidumbre porque son sumamente impredecibles, tienen poco margen para el error y deben supervisar constantemente un conjunto diverso de elementos en el ambiente.

Dada esta definición tridimensional del ambiente, podemos ofrecer algunas conclusiones generales acerca de la incertidumbre ambiental y los arreglos estructurales. Cuanto más escaso, dinámico y complejo sea el ambiente, más orgánica deberá ser una estructura. Cuanto más abundante, estable y sencillo sea el ambiente, más se preferirá la estructura mecánica.

Instituciones

instituciones Factores culturales que provocan que muchas organizaciones tengan estructuras similares, sobre todo los factores que quizá no conduzcan a consecuencias adaptativas.

Otro factor que da forma a la estructura organizacional son las **instituciones**. Se trata de factores culturales que actúan como directrices para un comportamiento adecuado.⁴⁶ La teoría institucional describe algunas de las fuerzas que causan que muchas organizaciones tengan estructuras similares y, a diferencia de las teorías que se han descrito hasta ahora, se enfoca en presiones que no son necesariamente adaptativas. De hecho, muchos teóricos institucionales tratan de destacar las maneras en que las conductas corporativas en ocasiones *parecen* estar orientadas hacia el desempeño pero que, en realidad, están guiadas por la obediencia y por normas sociales que no se cuestionan.

Los factores institucionales más evidentes provienen de las presiones regulatorias; por ejemplo, ciertas industrias que funcionan bajo contratos gubernamentales deben contar con controles de la información estrictos y relaciones que establezcan con claridad ante quién se debe reportar. En ocasiones, la simple inercia determina la forma de la organización: las compañías están estructuradas de cierta manera sólo porque ésa es la forma como siempre se han hecho las cosas. Las organizaciones que se ubican en países con una gran distancia del poder podrían adoptar una forma estructural con relaciones de autoridad estrictas, ya que en esa cultura se consideran más legítimas. Algunos han atribuido los problemas de adaptabilidad de las organizaciones japonesas a la presión institucional por mantener las relaciones de autoridad.

En ocasiones, las compañías inician con una estructura específica debido a las tendencias o a las modas pasajeras. Muchas organizaciones copian a otras compañías exitosas únicamente para dar una buena imagen ante los inversionistas, y no porque necesiten esa estructura para lograr un mejor desempeño. Recientemente, muchas compañías han tratado de copiar la forma orgánica de una empresa como Google, tan sólo para descubrir que ese tipo de estructuras no se ajustan a su entorno operativo. A veces es difícil percibir las presiones institucionales, específicamente por que las damos por hecho, pero eso no significa que no sean poderosas.



Diseños organizacionales y conducta de los empleados

15-6 Analizar las implicaciones conductuales de diferentes diseños organizacionales.

Iniciamos este capítulo con la aseveración de que la estructura de una organización puede tener efectos significativos entre sus miembros. ¿Cuáles serían estos efectos?

Una revisión de la evidencia origina una conclusión muy evidente: ¡No es posible generalizar! No todos prefieren la libertad y flexibilidad de las estructuras orgánicas. En las diferentes estructuras también sobresalen distintos factores. En las organizaciones mecánicas, sumamente formalizadas y estructuradas, el nivel de justicia en las políticas y los procedimientos formales (justicia organizacional) es un predictor muy importante de la satisfacción. En las organizaciones orgánicas, más personales y adaptadas al individuo, los trabajadores valoran más la justicia interpersonal.⁴⁷ Algunas per-

Los empleados pueden realizar un buen trabajo desde su casa

Esta afirmación es verdadera, pero no de manera absoluta. Los empleados que trabajan en su casa, incluso parte del tiempo, reportan sentirse más felices y, como vimos en el capítulo 3, los trabajadores más felices suelen ser más productivos que los individuos insatisfechos. Desde la perspectiva de la organización, las compañías están obteniendo el beneficio de entre 5 y 7 horas extra de trabajo semanales por cada empleado que labora desde su casa. También se observan ahorros gracias a menores costos fijos por el espacio y los servicios de oficina, así como la eliminación de tiempo social improductivo. Los empleadores de una fuerza laboral que trabaja desde su casa pueden crear equipos y relaciones organizacionales de reporte sin poner mucha atención a las políticas de la oficina, permitiendo así la asignación más objetiva de los roles y responsabilidades. Quizás éstas sean algunas de las razones por las que las organizaciones están adoptando cada vez más el concepto de trabajo a distancia, hasta el punto en que 3.1 millones de

empleados de nómina estadounidenses laboran desde su casa.

Aunque también pensaríamos en actividades laborales que nunca podrán realizarse desde la casa (muchas de ellas en el sector de los servicios), no todos los puestos que podrían desempeñarse desde la casa deberían asignarse así. Las investigaciones indican que el éxito de un puesto de trabajo a distancia depende más de su estructura que de sus tareas. La cantidad de interdependencia necesaria entre los empleados dentro de un equipo, con una relación donde unos se reportan ante otros, en ocasiones requiere de una interdependencia epistémica, que consiste en la capacidad que tiene cada empleado para predecir lo que los otros trabajadores harán. Los asesores organizacionales observan la relación que hay entre los roles de los empleados en la arquitectura del organigrama, y concluyen que es fundamental el establecimiento de relaciones de manera intencional. Así, mientras que un trabajador podría realizar bien las tareas de un puesto laborando solo desde su casa, podrían perderse los beneficios del

trabajo en equipo. Aún no comprendemos a cabalidad el impacto de trabajar estando físicamente lejos, sin compartir tiempo o espacio con otros, pero quizá sea la razón por la que Yahoo!, Best Buy y otras corporaciones han regresado a sus empleados a las oficinas.

El éxito de un programa de trabajo a distancia depende del individuo, del puesto de trabajo y de la cultura de la organización. Es probable que el trabajo en casa satisfaga a los empleados y sea eficiente para las organizaciones, pero estamos aprendiendo que existen ciertos límites.

Fuentes: M. Mercer, "Shirk Work? Working at Home Can Mean Longer Hours", *TriCities.com*, 4 de marzo de 2013, www.tricity.com/news/opinion_columns/article_d04355b8-83cb-11e2-bc31-0019bb30f31a.html; P. Puranam, M. Raveendran y T. Knudsen, "Organization Design: The Epistemic Interdependence Perspective", *Academy of Management Review* 37, núm. 3 (2012): 419-40; N. Shah, "More Americans Working Remotely", *The Wall Street Journal*, 6 de marzo de 2013, A3; y R. E. Silverman y Q. Fottrell, "The Home Office in the Spotlight", *The Wall Street Journal*, 27 de febrero de 2013, B6.

sonas son más productivas y se sienten más satisfechas cuando las tareas laborales están estandarizadas y se minimiza la ambigüedad, es decir, en estructuras mecánicas. Por consiguiente, cualquier discusión del efecto del diseño organizacional en la conducta de los empleados tiene que abordar las diferencias individuales. Para ello, debemos considerar las preferencias de los empleados por la especialización en el trabajo, la extensión del control y la centralización.⁴⁸

Por lo general, la evidencia indica que la *especialización en el trabajo* contribuye a una mayor productividad, pero a costa de una menor satisfacción laboral. Sin embargo, la especialización en el trabajo no es una fuente inagotable de alta productividad. Cuando empiezan a surgir problemas, la productividad se resiente si las desventajas humanas de realizar tareas repetitivas y limitadas superan los beneficios de la especialización. A medida que la fuerza laboral alcanza mayores niveles académicos y muestra el deseo por empleos intrínsecamente gratificantes se llega, al parecer, al punto donde la productividad debida a la especialización empieza a declinar con mayor rapidez que en el pasado. Mientras que la disminución de la productividad suele provocar que las compañías agreguen roles de supervisión e inspección, quizá sería mejor reorganizar las funciones y responsabilidades laborales.⁴⁹

Todavía hay un segmento de la fuerza laboral que prefiere la rutina y la repetición de los puestos de trabajo altamente especializados. Algunos individuos quieren una actividad que les exija pocos desafíos intelectuales y les brinde la seguridad de la rutina; para ellos, la alta especialización en el trabajo es una fuente de satisfacción laboral.

Desde luego, la pregunta es si representan 2 por ciento o 52 por ciento de la fuerza laboral. Dado que en la elección de carreras opera cierta autoselección, se podría concluir que la probabilidad de que surjan resultados conductuales negativos de la alta especialización es mayor en los puestos de trabajo profesionales ocupados por individuos con una elevada necesidad de crecimiento personal y de diversidad.

Quizá sea seguro afirmar que no hay evidencia que apoye una relación entre la *extensión del control* y la satisfacción o el desempeño laborales. Aunque a nivel intuitivo resulta atractivo sostener que una amplia extensión conduciría a un mejor desempeño de los trabajadores, ya que permite una supervisión más distante y mayor oportunidad de iniciativa personal, la investigación no apoya esta idea. A algunos individuos les agrada que los dejen solos, en tanto que otros prefieren la seguridad de un jefe al que tengan acceso rápido en cualquier momento. En congruencia con varias de las teorías de la contingencia del liderazgo revisadas en el capítulo 12, se esperaría que factores como las experiencias y habilidades de los trabajadores, así como el grado de estructura de sus tareas, expliquen en qué condiciones es probable que los grados de control amplios o reducidos contribuyan a su desempeño y satisfacción laboral. Sin embargo, cierta evidencia indica que la satisfacción laboral del *gerente* aumenta a medida que se incrementa el número de empleados supervisados.

Se cuenta con evidencia bastante sólida que relaciona la *centralización* con la satisfacción laboral. En general, las organizaciones menos centralizadas tienen mayor autonomía y ésta parece relacionarse de manera positiva con la satisfacción laboral. No obstante, una vez más, mientras un empleado quizá valora la libertad, otro encontraría los ambientes autónomos frustrantemente ambiguos.

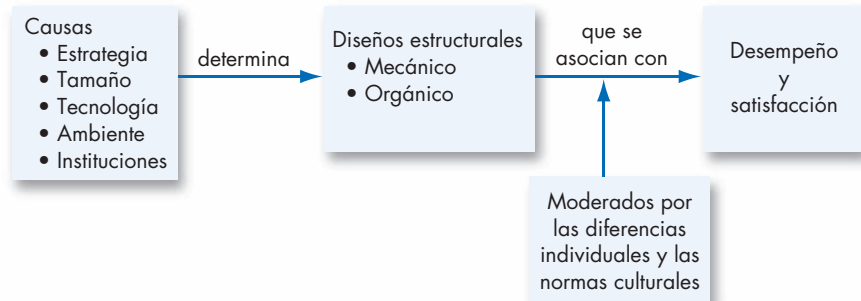
Nuestra conclusión es la siguiente: los individuos no eligen a sus empleadores al azar. Son atraídos, seleccionados y permanecen en organizaciones que se adecuan a sus características personales.⁵⁰ Es probable que los candidatos a un puesto que prefieren lo predecible busquen y acepten trabajo en estructuras mecánicas, y es más factible que quienes desean autonomía terminen en una estructura orgánica. Por consiguiente, es indudable que el efecto de la estructura sobre la conducta de los empleados disminuye cuando el proceso de selección facilita la correspondencia adecuada de las características individuales con las características de la organización. Asimismo, las compañías deberían tratar de establecer, promover y mantener la identidad única de sus estructuras, ya que los empleados más hábiles podrían renunciar como resultado de cambios drásticos.⁵¹

Las investigaciones sugieren que la cultura nacional influye en la preferencia por la estructura.⁵² Las organizaciones que operan con individuos de culturas con alta distancia del poder, como Grecia, Francia y la mayor parte de América Latina, a menudo encuentran mayor aceptación de las estructuras mecánicas entre sus empleados, que entre los empleados de naciones con escasa distancia del poder. De modo que al predecir cómo va a influir la estructura en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores, deben considerarse las diferencias culturales junto con las diferencias individuales.

Por último, el panorama cambiante de los diseños de la estructura organizacional tiene algunas implicaciones en el desarrollo profesional de los individuos. Estudios realizados con gerentes en Japón, Reino Unido y Estados Unidos indicaron que los empleados que resistieron los recortes de personal y las estructuras organizacionales híbridas resultantes, consideraron que su posible progreso profesional futuro había disminuido. Aunque esto puede ser correcto o no, su forma de pensamiento indica que la estructura organizacional afecta a los empleados, por lo que debe diseñarse de forma cuidadosa.⁵³



Figura 15-10

Estructura organizacional: Sus determinantes y sus resultados

Resumen

En este capítulo se aborda el tema de que la estructura interna de una organización contribuye a la explicación y predicción de la conducta. Es decir, además de los factores individuales y de grupo, las relaciones estructurales en el trabajo son relevantes para las actitudes y la conducta de las personas. ¿En qué se sustenta este argumento? En la medida en que la estructura de una organización disminuye la ambigüedad y aclara preocupaciones del tipo “¿qué se supone que debo hacer?”, “¿cómo se supone que lo estoy haciendo?”, “¿ante quién me debo reportar?” y “¿a quién tengo que acudir si enfrente un problema?”, conforma sus actitudes y los motiva a exhibir mayores niveles de desempeño. En la figura 15-10 se resume lo que hemos revisado.

Implicaciones para los gerentes

- La especialización puede lograr operaciones más eficientes, pero recuerde que la especialización excesiva también genera insatisfacción y reduce la motivación.
- Evite el diseño de jerarquías rígidas que limiten demasiado la autonomía y la facultación de los empleados.
- Equilibre las ventajas del trabajo a distancia respecto de sus desventajas potenciales, antes de agregar opciones flexibles para el centro de trabajo en la estructura de la organización.
- Reduzca el personal de su organización para dar lugar a menores costos y a enfocar a la empresa en sus competencias fundamentales, pero sólo si es necesario, ya que los recortes suelen tener un fuerte efecto negativo en el estado emocional de los trabajadores.
- Considere la escasez, el dinamismo y la complejidad del ambiente, y equilibre los elementos orgánicos y mecánicos al diseñar una estructura organizacional.

El fin de la gerencia

PUNTO

Por lo menos como ahora se le conoce, la gerencia está agonizando. Las estructuras organizacionales formales están cediendo el paso a estructuras más planas, menos burocráticas y menos formales. Y eso es algo positivo. Las empresas innovadoras como Apple, Google, Facebook, Twitter y Groupon no nacieron y florecieron gracias a una burocracia intrincada, sino a ideas innovadoras que fueron llevadas a cabo de manera creativa por un grupo flexible de individuos que colaboraban libremente. En esas empresas la función de la gerencia es la facilitación más que el control.

El alcance de las actividades de los gerentes se ha extendido para incluir la toma de notas, la mecanografía y el manejo de sus propios archivos y horarios, en tanto que el ámbito de las actividades de los asistentes administrativos se ha ampliado y ahora incluye la publicación de mensajes en los social media y tareas de tipo técnico. Las compañías más innovadoras se han preguntado si necesitan puestos de trabajo con títulos, en lugar de destacar la colaboración a lo largo de toda la organización.

Las mejores empresas han eliminado las oficinas y animan a los empleados a mezclarse y formar equipos que favorezcan los intereses de sus proyectos. Esto resulta adecuado para los trabajadores más jóvenes que aspiran a trabajar con los altos ejecutivos en vez de reportarse con ellos, y quienes valoran los horarios flexibles y la posibilidad de trabajar desde su casa. Los puestos con títulos han desaparecido, los roles son ambiguos y las relaciones jerárquicas cambian en cada proyecto.

“En este momento existe una lucha entre lo viejo y nuevo”, señaló Adam Leitman Bailey, abogado de bienes raíces de Nueva York. “Ya no sabemos qué es lo que funciona. Al final, se tratará de lo que sea mejor para el talento que contratamos”. El talento está listo para la eliminación de la gerencia, tal como la conocemos. La corporación exitosa del futuro tendrá una estructura organizacional más plana y responsabilidades basadas en el desempeño.

CONTRAPUNTO

No existe un enfoque de la estructura organizacional que sea “adecuado para cualquier tamaño”. Qué tan plana, informal y colaboradora debería ser una empresa depende de muchos factores, pero no importa cómo, se requiere de una estructura administrativa. Veamos dos casos.

La gente alababa la forma relajada e informal en que Warren Buffett estructuró su despacho de inversión, Berkshire Hathaway, hasta que se descubrió la conducta inadecuada del director financiero y aparente heredero de Buffett, David Sokol. ¿No habría sabido Buffett que Sokol estaba muy comprometido de haberlo supervisado más de cerca, o si hubiera tenido estructuras en el lugar para controlar esta “libertad”? Es difícil negar los éxitos pasados de Berkshire Hathaway, pero estos no demuestran que la estructura de la empresa sea la ideal.

En Honeywell International, el director general David Cote se observa relajado y divertido (conduce una Harley y usa una chaqueta de piloto hecha de piel para ir al trabajo), pero su ética laboral contundente y su autoridad de mano dura son legendarias. El enfoque de Cote en el control no termina en la oficina ejecutiva. En las fábricas, los títulos de los puestos están pintados literalmente sobre el piso, para indicar quién debe estar presente (y de pie) en las reuniones organizacionales, las cuales duran 15 minutos exactamente. ¿Es Cote un maniático del control? Quizá, pero logró fusionar con éxito tres culturas empresariales distintas y más de 250 fábricas —la nueva Honeywell ha subido en la clasificación de Fortune 500, y suma más de \$40,000 millones en ventas anuales. Las utilidades han aumentado incluso más rápido que las ventas, en parte debido a la insistencia de Cote de congelar los aumentos salariales, y contratar únicamente entre dos y tres empleados por cada cuatro o cinco que salen.

Berkshire Hathaway y Honeywell ilustran la gran necesidad de una estructura administrativa en un mercado mundial diverso y en constante cambio.

Fuentes: A. Bryant, “Structure? The Flatter the Better”, *The New York Times*, 17 de enero de 2010, BU2; “Honeywell International: From Bitter to Sweet”, *The Economist*, 14 de abril de 2012, www.economist.com/node/21552631; A. Efrati y S. Morrison, “Chief Seeks More Agile Google”, *The Wall Street Journal*, 22 de enero de 2011, B1, B4; H. El Nasser, “What Office? Laptops Are Workspace”, *USA Today*, 6 de junio de 2012; Fortune 500 rankings, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/full_list/; “Honeywell | Company Structure Information from ICIS”, *ICIS.com*, www.icis.com/v2/companies/9145292/honeywell/structure.html; K. Linebaugh, “Honeywell’s Hiring Is Bleak”, *The Wall Street Journal*, 6 de marzo de 2013, B3; A. Murray, “The End of Management”, *The Wall Street Journal*, 21 de agosto de 2010, W3; A. R. Sorkin, “Delegator in Chief”, *The New York Times*, 24 de abril de 2011, B4; y S. Tully, “How Dave Cote Got Honeywell’s Groove Back”, *CNN Money*, 14 de mayo de 2012, <http://management.fortune.cnn.com/2012/05/14/500-honeywell-cote/>.

REPASO DEL CAPÍTULO

PREGUNTAS DE REPASO

15-1 ¿Cuáles son los siete elementos fundamentales que definen la estructura de una organización?

15-2 ¿Cuáles son las características de las estructuras funcional, divisional y matricial?

15-3 ¿Cuáles son las características de las estructuras virtual, de equipo y circular?

15-4 ¿Cómo puede afectar la reducción de personal a los trabajadores y a las estructuras organizacionales?

15-5 ¿En qué se parecen y en qué difieren los modelos de la estructura mecánica y orgánica?

15-6 ¿Cuáles son las implicaciones conductuales de los diferentes diseños organizacionales?

EJERCICIO La tienda de emparedados

La clase se dividirá en equipos de al menos cuatro miembros.

Antecedentes: los gerentes de una nueva cadena de tiendas de emparedados necesitan determinar qué tipos de emparedados prefieren los consumidores, así como encontrar recetas e ingredientes. Deberán investigar las fuentes y los precios de los ingredientes, al igual que otros aspectos de logística (como la refrigeración); se tomarán decisiones de compra continuamente y deberán administrar las relaciones con los proveedores. Durante esta primera fase también se tomarán decisiones de financiamiento. Con este trabajo preliminar, la compañía pasará a la siguiente etapa de marketing, que incluye la fijación de precios y el desarrollo de los materiales publicitarios. Al final, se seleccionará y capacitará a los trabajadores.

Cada equipo debe crear lo siguiente:

Una estructura simple

Determinen cómo sería una estructura simple para esta organización. Recuerden que una estructura simple es aquella con escasa jerarquía, amplias extensiones del control y toma de decisiones centralizada. ¿A quién se asignarán las diversas tareas descritas anteriormente? ¿Qué tipo de delegación se utilizará? ¿Quién coordinará las diversas operaciones? ¿Aproximadamente cuántas personas asumirán un rol administrativo, y qué tipo de extensiones de control tendrán? ¿Qué desafíos enfrentará la organización a medida que crezca?

Una burocracia

Determinen cómo sería una estructura burocrática para esta organización. Las burocracias se caracterizan por jerarquías con muchos niveles, pequeñas extensiones del control y toma de decisiones especializada. Nuevamente, deberán asignar tareas, delegar funciones, coordinar y establecer el número de individuos requeridos. También deberán considerar las posibilidades para el crecimiento futuro con un sistema burocrático.

Una estructura virtual

Determinen cómo sería una estructura virtual para esta organización, si se subcontrataran muchas funciones del negocio. Consideren cuáles actividades podrían desempeñar de manera adecuada individuos que no trabajan dentro de la cadena de restaurantes, y cuáles deben realizarse internamente.

Informe

Después de que todos los equipos hayan desarrollado las diferentes opciones estructurales, se presentarán ante toda la clase para describir la manera como establecieron las responsabilidades para los diferentes participantes. Luego, la clase hablará acerca de cuál sistema de organización parece ser el más benéfico para este tipo de negocio.

DILEMA ÉTICO Tensiones post-milenio en la organización flexible

El mensaje de la prensa comercial ha sido consistente: no esperen un empleo de largo plazo. Durante años, se ha dicho a los candidatos a un puesto de trabajo que deben ser responsables de sus propias carreras y que tienen que prepararse ante la posibilidad de cambiar de trabajo con mucha frecuencia. Una ojeada a las tendencias laborales también confirma que el número de empleos bien definidos y rutinarios ha disminuido.

A menudo el cambio se ha descrito en términos muy positivos. Los gerentes se esfuerzan por crear organizaciones que tengan características encomiables como adaptabilidad, flexibilidad y creatividad. El autor Micha Kaufman señala que tener éxito en los entornos de negocios contemporáneos significa “contar con la flexibilidad para abandonar las ideas del pasado, el valor para reevaluar constantemente los planes para el futuro, y la serenidad para adaptarse a la vida, tal como es en este momento”. Hay mucho atractivo en la idea de crear el propio futuro laboral.

Al mismo tiempo, mucha gente consigue puestos de trabajo precarios. Los investigadores han descubierto que los individuos que se sienten inseguros acerca del empleo en el futuro experimentan mayores niveles de preocupaciones y tensiones psicológicas; los trabajadores inseguros también se enferman con mayor frecuencia. Contrario a la imagen positiva del individuo que trabaja por su cuenta, con energía y creatividad ilimitadas, las evidencias indican que para muchas personas, la falta de una seguridad laboral puede provocar agotamiento y una reacción de temor ante los problemas laborales.

Los líderes corporativos se preguntan cuál debería ser su papel en la creación de una seguridad laboral. Algunos dicen que las compañías que se desarrollan a partir de la estabilidad y la seguridad tienen menos probabilidades de competir con éxito, y fácilmente pueden salir del mercado. Muchas organizaciones intentan mantener la flexibilidad y cierto nivel de seguridad. Por ejemplo, Scripps Health ha mantenido un conjunto de alternativas de transferencia internas y asignaciones de capacitación para los individuos cuyas funciones laborales ya no son necesarias. Como resultado, incluso dentro de la altamente volátil industria del cuidado de la salud, ha sido capaz de evitar despidos. Sin embargo, los sistemas que ofrecen seguridad laboral lo hacen a un alto costo, y no todas las compañías tienen posibilidades de hacerlo.

Preguntas

- 15-7. ¿Considera que la estabilidad es buena o mala para los trabajadores?
- 15-8. ¿Los empleadores tienen la responsabilidad ética de ofrecer seguridad a los empleados, o solamente de advertirlos acerca de la falta de seguridad?
- 15-9. Si la seguridad a largo plazo en el empleo no es factible, ¿qué alternativas podrían ofrecer los empleadores para lograr que los trabajadores hagan transiciones poco problemáticas?

Fuentes: M. Kaufman, “The Wisdom of Job Insecurity”, *Forbes*, 3 de octubre de 2014, <http://www.forbes.com/sites/michakauffman/2014/10/03/the-wisdom-of-job-insecurity-dont-be-lulled-by-falling-unemployment/>; C. Van Gorder, “A No-Layoffs Policy Can Work, Even in an Unpredictable Economy”, *Harvard Business Review*, 26 de enero de 2015, <https://hbr.org/2015/01/a-no-layoffs-policy-can-work-even-in-an-unpredictable-economy>; J. Zumbun, “Is Your Job ‘Routine’? If So, It’s Probably Disappearing”, *Wall Street Journal*, 8 de abril de 2015, <http://blogs.wsj.com/economics/2015/04/08/is-your-job-routine-if-so-its-probably-disappearing/>; U. Kinnunen, A. Mäkilangas, S. Mauno, N. De Cuyper y H. De Witte, “Development of Perceived Job Insecurity across Two Years: Associations with Antecedents and Employee Outcomes”, *Journal of Occupational Health Psychology* 19 (2014): 243-58.

CASO 1 Desviación creativa: ¿Resistencia ante la jerarquía?

Una de las principales funciones de una jerarquía organizacional es aumentar la estandarización y el control para los altos ejecutivos. Usando de la cadena de mando, los gerentes pueden dirigir las actividades de los subalternos hacia un propósito común. Si la persona correcta, con una visión creativa, está a cargo de una jerarquía, los resultados pueden ser fenomenales. Por ejemplo, hasta antes la muerte de Steve Jobs en octubre de 2011, Apple utilizó un fuerte proceso creativo jerárquico, donde la mayoría de las innovaciones y las decisiones importantes provenían directamente de Jobs, y posteriormente se delegaban a subequipos como proyectos específicos.

Después, apareció la desviación creativa, donde los individuos crean productos sumamente exitosos, a pesar de que la alta gerencia les indicó que dejarán de trabajar en ellos. Fueron recha-

zados oficialmente por su jerarquía administrativa: las pantallas electrostáticas que se utilizan en más de la mitad de los instrumentos de Hewlett-Packard; el cortador de cinta adhesiva, que estableció uno de los procesos innovadores más importantes en la historia de 3M; y la tecnología multimillonaria de iluminación brillante del LED, desarrollada por Nichia. En estos casos, un enfoque como el de Apple habría eliminado algunos de los productos más exitosos que las empresas han fabricado. En muchas organizaciones jerárquicas es tan importante hacer negocios de la manera tradicional, que las ideas llegan a considerarse amenazas en lugar de oportunidades de desarrollo.

No es fácil entender por qué la toma de decisiones descendente funciona tan bien para una compañía altamente creativa como Apple, mientras que la jerarquía ha estado a punto de

arruinar las innovaciones en muchas otras organizaciones. Quizá se deba a que la estructura de Apple es, en realidad, muy sencilla, con un número relativamente pequeño de niveles, donde a cada individuo se le hace responsable de sus propios resultados. O quizá se deba a que Apple simplemente tuvo un líder muy singular, que fue capaz de rebasar las estructuras convencionales de un director general, para crear una cultura de innovación constante.

Preguntas

- 15-10.** ¿Cree usted que sea posible que una organización pueda crear intencionalmente una “antijerarquía” para animar

a los empleados a que cometan mayores actos de desviación creativa? ¿Qué pasos podría tomar una compañía para fomentar la desviación creativa?

- 15-11.** ¿Por qué cree que una compañía como Apple es capaz de ser creativa aún con una estructura fuertemente jerárquica, mientras que este sistema limita a otras empresas?
- 15-12.** ¿Cree que el éxito de Apple dependía completamente del rol de Steve Jobs como cabeza de la jerarquía? ¿Cuáles son las desventajas potenciales de una compañía que depende tanto de las decisiones de un solo individuo?

Fuentes: C. Mainemelis, “Stealing Fire: Creative Deviance in the Evolution of New Ideas”, *Academy of Management Review* 35, núm. 4 (2010): 558-78; y A. Lashinsky, “Inside Apple”, *Fortune*, 23 de mayo de 2011, 125-34.

CASO 2 Dreamliner de Boeing: ¿Pesadilla de ingeniería o desastre organizacional?

Dando vuelo a la imaginación, el Dreamliner 787 de Boeing era una idea excelente: fabricado con una variedad de materiales, la aeronave sería lo suficientemente ligera para reducir de manera significativa los costos de combustible, mientras permitía acomodar hasta 290 asientos para pasajeros. Las líneas aéreas eligieron entre una larga lista de lujos sin precedentes para seducir a los clientes que vuelan, e hicieron sus pedidos mucho tiempo antes de las fechas esperadas de finalización de la construcción de las aeronaves. Y luego surgieron los problemas.

Un avión como el 787 tiene un diseño tan complejo como el de una planta de energía nuclear, y la estructura organizacional de Boeing igualmente compleja, ubicada en el extranjero, no ayudó mucho a su ejecución. Boeing subcontrata 67 por ciento de su manufactura y muchas de sus funciones de ingeniería. Mientras que el lugar oficial de ensamble se encuentra en Everett, Washington, las partes eran fabricadas por proveedores en 100 sitios de diferentes países del mundo, y algunos de esos proveedores subcontrataban, a su vez, la fabricación con otras empresas. Debido a que el plan de subcontratación dio pie a que los proveedores desarrollaran sus propios diseños, las barreras del idioma se convirtieron un problema en Washington, donde los trabajadores luchaban por entender las instrucciones de ensamblado en múltiples idiomas. Cuando los componentes no se ajustaban bien, resultaba casi imposible realizar los ajustes necesarios a lo largo de la cadena de suministro y de las funciones de ingeniería. La primera aeronave dejó la pista en un vuelo de prueba realizado en 2009 pero, un año después, Boeing se vio obligado a adquirir a uno de sus proveedores (costo: \$1,000 millones) para poder fabricar los aviones. La primera entrega estaba aún a varios años de distancia.

Si Boeing y los observadores de la industria pensaron que sus problemas se acabarían cuando entregaron el primer pedido a All Nippon Airways (ANA) en 2011, tres años después de lo programado y de al menos siete retrasos en su manufactura, estaban equivocados. Además de los constantes problemas derivados del retraso en las entregas, el Dreamliner de Boeing sufrió numerosos problemas mecánicos. Después de que las baterías de ion de litio de alta tecnología iniciaron un incendio en una aeronave, y obligaron a otra a realizar un aterrizaje de emergencia en enero de 2013, ANA y Japan Airlines dejaron de utilizar sus flotas. La FAA entabló una demanda, y todos los aviones 787 ubicados en Estados Unidos dejaron de volar. Después, los 50 Dreamliners localizados en el resto del mundo tuvieron que quedarse en tierra hasta que se encontrara una solución.

Parecía que se trataba de un problema de estructura organizacional, tanto en las oficinas centrales corporativas como en el extranjero. Sin embargo, se han hecho tantos cambios en el personal administrativo durante la historia del 787, que sería muy difícil identificar a los responsables de los errores para lograr hacer cambios en los equipos o en la estructura organizacional. En cuanto al trabajo realizado en el extranjero, se podría considerar la posibilidad de reestructurar las relaciones jerárquicas para adoptar menores extensiones del control para incrementar la responsabilidad administrativa, y vincular a los proveedores con la estructura organizacional de la parte corporativa de Boeing. O bien, podrían asignar las labores de manufactura a proveedores que se encuentren cerca de la línea final de ensamblaje y que estén bajo el control de Boeing, centralizando la estructura organizacional.

Preguntas

- 15-13.** ¿Cree usted que este caso se debe a la dificultad de lanzar una nueva tecnología (en cualquier sistema existen “fallas”) o a un lanzamiento sin éxito?
- 15-14.** ¿Qué tipo de estructura de administración ejecutiva cree que sería la más adecuada para lograr que el Dreamliner supere las fallas y vuelva a volar? ¿Se trata de una estructura diferente de la que usted sugeriría para resolver los problemas constantes en su manufactura? Haga un bosquejo del posible diseño.

- 15-15.** ¿Qué estructura organizacional sugeriría para vincular de manera eficaz a los gerentes de Boeing con los proveedores ubicados en el extranjero? Haga un bosquejo de sus ideas (las metas de los gerentes podrían incluir la organización de equipos, la coordinación de esfuerzos, el mantenimiento de la transparencia organizacional y el establecimiento del diálogo).

Fuentes: S. Denning, “The Boeing Debacle: Seven Lessons Every CEO Must Learn”, *Forbes*, 17 de enero de 2013, www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/01/17/the-boeing-debacle-seven-lessons-every-ceo-must-learn/; E. Frauenheim, “Homeward Bound”, *Workforce Management*, febrero de 2013, 26-31; C. Hymowitz, “Boeing CEO’s Task: Get the Dreamliner Airborne Again”, *Bloomberg Businessweek*, 24 de enero de 2013, www.businessweek.com/articles/2013-01-24/boeing-ceos-task-get-the-dreamliner-airborne-again/; D. Nosowitz, “Why Is Boeing’s 787 Dreamliner Such a Piece of Crap?” *Popsci*, 17 de enero de 2013, www.popsci.com/technology/article/2013-01/why-boeings-787-dreamliner-such-piece-crap; J. Ostrower y A. Pasztor, “Boeing Plays Down 787 Woes; Net Falls 30%”, *The Wall Street Journal*, 31 de enero de 2013, B3; y D. Terdiman, “Boeing’s Dreamliner Struggles Despite Tech Superiority”, *C/Net*, 24 de febrero de 2012, http://news.cnet.com/8301-13772_3-57385001-52/boeings-dreamliner-struggles-despite-tech-superiority/.

NOTAS

- ¹ L. Garicano y Y. Wu, "Knowledge, Communication, and Organizational Capabilities", *Organization Science*, septiembre-octubre de 2012, 1382-97.
- ² Veá, por ejemplo, R. L. Daft, *Organization Theory and Design*, 10a. ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 2010).
- ³ J. G. Miller, "The Real Women's Issue: Time", *The Wall Street Journal*, 9-10 de marzo de 2013, C3.
- ⁴ T. W. Malone, R. J. Laubacher y T. Johns, "The Age of Hyperspecialization", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2011, 56-65.
- ⁵ J. Schramm, "A Cloud of Workers", *HR Magazine*, marzo de 2013, 80.
- ⁶ C. Woodyard, "Toyota Brass Shakeup Aims to Give Regions More Control", *USA Today*, 6 de marzo de 2013, www.usatoday.com/story/money/cars/2013/03/06/toyota-shakeup/1966489/.
- ⁷ S. Ballmer, "One Microsoft: Company Realigns to Enable Innovation at Greater Speed, Efficiency", *Microsoft*, 11 de julio de 2013, <http://blogs.microsoft.com/firehose/2013/07/11/one-microsoft-company-realigns-to-enable-innovation-at-greater-speed-efficiency/>.
- ⁸ *Ibid.*
- ⁹ A. Wilhelm, "Microsoft Shakes Up Its Leadership and Internal Structure as Its Fiscal Year Comes to a Close", *TechCrunch*, 17 de junio de 2015, <http://techcrunch.com/2015/06/17/microsoft-shakes-up-its-leadership-and-internal-structure-as-its-fiscal-year-comes-to-a-close/#.mcn4eo:OnA3>.
- ¹⁰ Veá, por ejemplo, "How Hierarchy Can Hurt Strategy Execution", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2010, 74-75.
- ¹¹ Veá, por ejemplo, J. H. Gittel, "Supervisory Span, Relational Coordination, and Flight Departure Performance: A Reassessment of Postbureaucracy Theory", *Organization Science*, julio-agosto de 2001, 468-83.
- ¹² F. A. Csaszar, "Organizational Structure as a Determinant of Performance: Evidence from Mutual Funds", *Strategic Management Journal*, junio de 2013, 611-32.
- ¹³ B. Brown y S. D. Anthony, "How P&G Tripled Its Innovation Success Rate", *Harvard Business Review*, junio de 2011, 64-72.
- ¹⁴ A. Leiponen y C. E. Helfat, "Location, Decentralization, and Knowledge Sources for Innovation", *Organization Science* 22, núm. 3 (2011): 641-58.
- ¹⁵ K. Parks, "HSBC Unit Charged in Argentine Tax Case", *The Wall Street Journal*, 19 de marzo de 2013, C2.
- ¹⁶ P. Hempel, Z.-X. Zhang y Y. Han, "Team Empowerment and the Organizational Context: Decentralization and the Contrasting Effects of Formalization", *Journal of Management*, 20 de marzo de 2012, 475-501.
- ¹⁷ J. E. Perry-Smith y C. E. Shalley, "A Social Composition View of Team Creativity: The Role of Member Nationality-Heterogeneous Ties Outside of the Team", *Organization Science* 25 (2014): 1434-52; J. Han, J. H. y D. J. Brass, "Human Capital Diversity in the Creation of Social Capital for Team Creativity", *Journal of Organizational Behavior* 35 (2014): 54-71; N. Sivasubramaniam, S. J. Liebowitz y C. L. Lackman, "Determinants of New Product Development Team Performance: A Meta-Analytic Review", *Journal of Product Innovation Management* 29 (2012): 803-20.
- ¹⁸ N. J. Foss, K. Laursen y T. Pedersen, "Linking Customer Interaction and Innovation: The Mediating Role of New Organizational Practices", *Organization Science* 22 (2011): 980-99; N. J. Foss, J. Lyngsø y S. A. Zahra, "The Role of External Knowledge Sources and Organizational Design in the Process of Opportunity Exploitation", *Strategic Management Journal* 34 (2013): 1453-71; A. Salter, P. Crisuolo y A. L. J. Ter Wal, "Coping with Open Innovation: Responding to the Challenges of External Engagement in R&D", *California Management Review* 56 (invierno de 2014): 77-94.
- ¹⁹ T. A. de Vries, F. Walter, G. S. Van der Vegt y P. J. M. D. Essens, "Antecedents of Individuals' Interteam Coordination: Broad Functional Experiences as a Mixed Blessing", *Academy of Management Journal* 57 (2014): 1334-59.
- ²⁰ A. Murray, "Built Not to Last", *The Wall Street Journal*, 18 de marzo de 2013, A11.
- ²¹ Para un panorama rápido, veá J. Davoren, "Functional Structure Organization Strength and Weakness", *Small Business Chronicle*, <http://smallbusiness.chron.com/functional-structure-organization-strength-weakness-60111.html>, consultado el 25 de junio de 2015.
- ²² Veá, por ejemplo, A. Writing, "Different Types of Organizational Structure", *Small Business Chronicle*, <http://smallbusiness.chron.com/different-types-organizational-structure-723.html>, consultado el 25 de junio de 2015.
- ²³ Para un panorama rápido, veá "Types of Business Organizational Structures", *Pingboard*, 24 de julio de 2013, <https://pingboard.com/blog/types-business-organizational-structures/>, consultado el 25 de junio de 2015.
- ²⁴ J. R. Galbraith, *Designing Matrix Organizations That Actually Work: How IBM, Procter & Gamble, and Others Design for Success* (San Francisco: Jossey Bass, 2009); y E. Krell, "Managing the Matrix", *HRMagazine*, abril de 2011, 69-71.
- ²⁵ Veá, por ejemplo, M. Bidwell, "Politics and Firm Boundaries: How Organizational Structure, Group Interests, and Resources Affect Outsourcing", *Organization Science*, noviembre-diciembre de 2012, 1622-42.
- ²⁶ Veá, por ejemplo, T. Sy y L. S. D'Annunzio, "Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives", *Human Resource Planning* 28, núm. 1 (2005): 39-48; y T. Sy y S. Cote, "Emotional Intelligence: A Key Ability to Succeed in the Matrix Organization", *Journal of Management Development* 23, núm. 5 (2004): 437-55.
- ²⁷ N. Anand y R. L. Daft, "What Is the Right Organization Design?" *Organizational Dynamics* 36, núm. 4 (2007): 329-44.
- ²⁸ Veá, por ejemplo, N. S. Contractor, S. Wasserman y K. Faust, "Testing Multitheoretical, Multilevel Hypotheses about Organizational Networks: An Analytic Framework and Empirical Example", *Academy of Management Review* 31, núm. 3 (2006): 681-703; y Y. Shin, "A Person-Environment Fit Model for Virtual Organizations", *Journal of Management*, octubre de 2004, 725-43.
- ²⁹ J. Schramm, "At Work in a Virtual World", *HR Magazine*, junio de 2010, 152.
- ³⁰ C. B. Gibson y J. L. Gibbs, "Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation", *Administrative Science Quarterly* 51, núm. 3 (2006): 451-95; H. M. Latapie y V. N. Tran, "Subculture Formation, Evolution, and Conflict between Regional Teams in Virtual Organizations", *The Business Review*, verano de 2007, 189-93; y S. Davenport y U. Daellenbach, "'Belonging' to a Virtual Research Center: Exploring the Influence of Social Capital Formation Processes on Member Identification in a Virtual Organization", *British Journal of Management* 22, núm. 1 (2011): 54-76.
- ³¹ A. Poon and K. Tally, "Yoga-Pants Supplier Says Lululemon Stretches Truth", *The Wall Street Journal*, 20 de marzo de 2013, B1.
- ³² Veá, por ejemplo, E. Devaney, "The Pros & Cons of 7 Popular Organizational Structures", <http://blog.hubspot.com/marketing/team-structure-diagrams>, consultado el 25 de junio de 2015.
- ³³ J. Scheck, L. Moloney y A. Flynn, "Eni, CNPC Link Up in Mozambique", *The Wall Street Journal*, 15 de marzo de 2013, B3.
- ³⁴ E. Devaney, "The Pros & Cons of 7 Popular Organizational Structures".
- ³⁵ S. Ghosh, "Google's Motorola Mobility Layoffs: Sweeping Changes Axe 4,000 Jobs", *Reuters*, 13 de agosto de 2012, http://www.huffingtonpost.com/2012/08/13/google-motorola-mobility-layoffs-cuts-employees_n_1771692.html.
- ³⁶ L. Gensler, "American Express to Slash 4,000 Jobs on Heels of Strong Quarter", *Forbes*, 21 de enero de 2015, <http://www.forbes.com/sites/laurengensler/2015/01/21/american-express-earnings-rise-11-on-increased-cardholder-spending/>.

- ³⁷ C. Giammona, "Starbucks First-Quarter Profit Surges 82% as Food Sales Gain", *Bloomberg Business*, 22 de enero de 2015, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-01-22/starbucks-first-quarter-profit-surges-82-as-food-sales-increase>.
- ³⁸ L. I. Alpert, "Can Imported CEO Fix Russian Cars?" *The Wall Street Journal*, 20 de marzo de 2013, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424127887323639604578370121394214736>.
- ³⁹ K. Walker, N. Ni y B. Dyck, "Recipes for Successful Sustainability: Empirical Organizational Configurations for Strong Corporate Environmental Performance", *Business Strategy and the Environment* 24, núm. 1 (2015): 40-57.
- ⁴⁰ Veá, por ejemplo, J. R. Hollenbeck, H. Moon, A. P. J. Ellis, B. J. West, D. R. Ilgen, L. Sheppard, C. O. L. H. Porter y J. A. Wagner III, "Structural Contingency Theory and Individual Differences: Examination of External and Internal Person-Team Fit", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2002, 599-606; y A. Drach-Zahavy y A. Freund, "Team Effectiveness Under Stress: A Structural Contingency Approach", *Journal of Organizational Behavior* 28, núm. 4 (2007): 423-50.
- ⁴¹ K. Walker, N. Ni y B. Dyck, "Recipes for Successful Sustainability: Empirical Organizational Configurations for Strong Corporate Environmental Performance".
- ⁴² Veá, por ejemplo, S. M. Toh, F. P. Morgeson y M. A. Campion, "Human Resource Configurations: Investigating Fit with the Organizational Context", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008): 864-82.
- ⁴³ M. Mesco, "Moleskine Tests Appetite for IPOs", *The Wall Street Journal*, 19 de marzo de 2013, B8.
- ⁴⁴ J. Backaler, "Haier: A Chinese Company that Innovates", *Forbes*, 17 de junio de 2010, <http://www.forbes.com/sites/china/2010/06/17/haier-a-chinese-company-that-innovates/>.
- ⁴⁵ Veá, por ejemplo, J. A. Cogan e I. O. Williamson, "Standardize or Customize: The Interactive Effects of HRM and Environment Uncertainty on MNC Subsidiary Performance", *Human Resource Management* 53, núm. 5 (2014): 701-21; G. Kim y M.-G. Huh, "Exploration and Organizational Longevity: The Moderating Role of Strategy and Environment", *Asia Pacific Journal of Management* 32, núm. 2 (2015): 389-414.
- ⁴⁶ R. Greenwood, C. R. Hinings y D. Whetten, "Rethinking Institutions and Organizations", *Journal of Management Studies*, 51 (2014): 1206-20; D. Chandler y H. Hwang, "Learning from Learning Theory: A Model of Organizational Adoption Strategies at the Microfoundations of Institutional Theory", *Journal of Management* 41 (2015): 1446-76.
- ⁴⁷ C. S. Spell y T. J. Arnold, "A Multi-Level Analysis of Organizational Justice and Climate, Structure, and Employee Mental Health", *Journal of Management* 33, núm. 5 (2007): 724-51; y M. L. Ambrose y M. Schminke, "Organization Structure as a Moderator of the Relationship between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 2 (2003): 295-305.
- ⁴⁸ Veá, por ejemplo, Spell y Arnold, "A Multi-Level Analysis of Organizational Justice Climate, Structure, and Employee Mental Health"; J. D. Shaw y N. Gupta, "Job Complexity, Performance, and Well-Being: When Does Supplies-Values Fit Matter?" *Personnel Psychology* 57, núm. 4 (2004): 847-79; y C. Anderson y C. E. Brown, "The Functions and Dysfunctions of Hierarchy", *Research in Organizational Behavior* 30 (2010): 55-89.
- ⁴⁹ T. Martin, "Pharmacies Feel More Heat", *The Wall Street Journal*, 16-17 de marzo de 2013, A3.
- ⁵⁰ Veá, por ejemplo, R. E. Ployhart, J. A. Weekley y K. Baughman, "The Structure and Function of Human Capital Emergence: A Multilevel Examination of the Attraction-Selection-Attrition Model", *Academy of Management Journal* 49, núm. 4 (2006): 661-77.
- ⁵¹ J. B. Stewart, "A Place to Play for Google Staff", *The New York Times*, 16 de marzo de 2013, B1.
- ⁵² Veá, por ejemplo, B. K. Park, J. A. Choi, M. Koo, *et al.*, "Culture, Self, and Preference Structure: Transitivity and Context Independence Are Violated More by Interdependent People", *Social Cognition*, febrero de 2013, 106-18.
- ⁵³ J. Hassard, J. Morris y L. McCann, "My Brilliant Career?' New Organizational Forms and Changing Managerial Careers in Japan, the UK, and USA", *Journal of Management Studies*, mayo de 2012, 571-99.

16

Cultura organizacional



Fuente: Ruben Sprich/Reuters /Landov

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando termine de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 16-1** Describir las características comunes de la cultura organizacional.
- 16-2** Comparar los efectos funcionales y disfuncionales que la cultura organizacional tiene sobre las personas y la organización.
- 16-3** Identificar los factores que determinan y mantienen la cultura de una organización.
- 16-4** Mostrar cómo se transmite la cultura a los empleados.
- 16-5** Describir las similitudes y las diferencias en la creación de una cultura ética, una cultura positiva y una cultura espiritual.
- 16-6** Mostrar cómo la cultura nacional podría afectar la forma como la cultura organizacional se traslada a un país diferente.

BIENVENIDO A LA MÁQUINA

Durante la Segunda Guerra Mundial, se desencadenó una revolución pacífica en un modesto establo de Bletchey Park, la cual transformaría permanentemente la cultura de la inteligencia militar británica. Los Aliados, y Gran Bretaña en particular, solían interceptar las comunicaciones alemanas pero no eran capaces de descifrarlas. La tradicional operación británica para interpretar los códigos, dirigida por criptógrafos individuales que buscaban patrones en las comunicaciones secretas, resultó muy ineficiente. Finalmente, las ideas innovadoras de Alan Turing y Gordon Welchman dieron como resultado una de las primeras computadoras que combinaban miles de mensajes alemanes encriptados buscando revelar el código. Una vez que se demostró su eficacia, el viejo sistema burocrático de administración de la inteligencia británica se reconfiguró rápidamente. La nueva cultura ahora necesitaba manejar datos masivos (*big data*), sin dejar de reconocer que los seres humanos aún eran los mejores para decidir cómo utilizar los hallazgos decodificados para aventajar al enemigo.

Parecería que el hecho de agregar un proceso automático para la toma de decisiones es cuestión de practicidad, sin relación alguna con la cultura. Sin embargo, en la realidad enfrentamos muchos problemas culturales durante el proceso de adopción de auxiliares electrónicos para las decisiones. Ray Dalio (fotografía), fundador del fondo de cobertura masivo Bridgewater Associates, dice que para los nuevos empleados no es fácil hacer la transición hacia la cultura orientada a los datos que existe en su organización. Dalio comentó que “hay un periodo —generalmente de unos 18 meses— de adaptación. Y algunos logran adaptarse, pero otros no”. En ocasiones la gente se resiste a una cultura donde las decisiones están guiadas



por reglas mecanizadas y bien definidas para evaluar la información. Sin embargo, con el tiempo los gerentes de las organizaciones donde todos apoyan esos sistemas encuentran beneficios evidentes. Como señaló el antiguo director general de Aetna, Ron Williams: “Cuando cuentas con un conjunto de números preestablecido, presentado de una manera uniforme, es factible capacitar a la empresa sobre la mejor manera de pensar en los problemas”.

Para implementar con éxito la toma de decisiones automatizada se requiere de una cultura organizacional sofisticada. El experto en toma de decisiones por computadora S. Barry Cooper considera que los sistemas de decisiones computarizados dan muy buenos resultados, si cuentan con datos suficientes y un conjunto de reglas estricto que los guíe. No obstante, para las decisiones fundamentales como descubrir la manera de motivar a un equipo para que trabaje de manera conjunta, determinar cuál producto nuevo le gustará a los consumidores o responder a los intentos de un competidor por ingresar a un mercado, los seres humanos siguen superando a las máquinas al momento de tomar las decisiones.

En las culturas disfuncionales, los gerentes suelen utilizar los datos de manera selectiva para apoyar su punto de vista, y los ignoran cuando eso conviene a sus posturas. En vez de generar un sentimiento de equidad y objetividad, elegir únicamente los datos convenientes provoca que los seguidores perciban desconfianza y cinismo. Asimismo, se pierden todas las ventajas derivadas de respaldar las decisiones por medio de datos. Por otro lado, una cultura que confía demasiado en los datos y evita cuestionar y evaluar de manera constante las suposiciones que subyacen al sistema, también conduce a una mala toma de decisiones. El mensaje de los gerentes experimentados es muy claro: los datos masivos son un auxiliar eficaz para las decisiones sólo cuando van acompañados de una cultura congruente y reflexiva, que reconozca la necesidad del juicio individual y la toma de decisiones de los seres humanos.

Fuentes: C. Mims, “Why We Needn’t Fear the Machines”, *Wall Street Journal*, 30 de noviembre de 2014, <http://www.wsj.com/articles/why-we-neednt-fear-the-machines-1417394021>; J. Freeman, “The Soul of a Hedge Fund ‘Machine’”, *Wall Street Journal*, 6 de junio de 2014, <http://www.wsj.com/articles/james-freeman-the-soul-of-a-hedge-fund-machine-1402094722>; y J. W. Ross, C. M. Beath y A. Quaadgras, “You May Not Need Big Data after All”, *Harvard Business Review*, diciembre de 2013, <https://hbr.org/2013/12/you-may-not-need-big-data-after-all>.

A sí como las culturas tribales usan tótems y tabús para determinar la manera como cada miembro debería actuar hacia los otros integrantes y hacia los individuos externos, las organizaciones tienen reglas y normas que regulan el comportamiento de los trabajadores. A estas expectativas se les conoce como *cultura organizacional*. Todas las compañías tienen una cultura que, dependiendo de su fuerza, suele ejercer una gran influencia sobre las actitudes y las conductas de sus miembros, incluso si es difícil medir ese efecto. Como muestra la viñeta sobre la incorporación de los datos masivos que abre el capítulo, incluso una gran mejora al proceso de toma de decisiones de las empresas representa un desafío a la cultura organizacional.

En este capítulo analizaremos qué es la cultura organizacional, cómo afecta las actitudes y el comportamiento de los empleados, de dónde proviene y si es posible modificarla.

¿Qué es la cultura organizacional?

16-1 Describir las características comunes de la cultura organizacional.

Alguna vez se le preguntó a un ejecutivo cuál era el significado de *cultura organizacional*. En esencia, fue la misma respuesta que el juez de la Suprema Corte de Justicia de EUA Potter Stewart dio alguna vez al intentar definir la pornografía: “No la puedo definir, pero la reconozco cuando la veo”. En esta sección proponemos una definición específica y revisaremos varias ideas relacionadas.

Una definición de cultura organizacional

cultura organizacional Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.

La **cultura organizacional** se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.¹ Al parecer, existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización:²

1. **Innovación y toma de riesgos.** Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
2. **Atención a los detalles.** Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. **Orientación a los resultados.** Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
4. **Orientación a la gente.** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
5. **Orientación a los equipos.** Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
6. **Dinamismo.** Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
7. **Estabilidad.** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el *status quo* y no en el crecimiento.

Cada una de esas características existe en un continuo que va de menor a mayor grado. Entonces, al evaluar la organización al respecto, se obtiene una base para la forma como los miembros perciben a la organización, la manera en la que ahí se hacen las cosas y la forma en la cual se supone que todos deben comportarse.

Veamos cómo se ajusta la cultura orientada a los datos de Bridgewater Associates, que se describió en la introducción, a cada una de esas características. La presión para utilizar los datos con la finalidad de revisar continuamente los métodos es un claro ejemplo de un sistema que valora mucho la innovación, con gran atención a los detalles y a los análisis precisos. El enfoque de Bridgewater al rigor intelectual y al pensamiento independiente podría colocarla en un nivel inferior que el de otras organizaciones en términos de las dimensiones del trabajo en equipo y el personal. Sin embargo, este aspecto está equilibrado por su enfoque menos competitivo, donde los resultados potencialmente negativos se consideran como oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Por último, la organización da muy poca importancia a la estabilidad general, lo que se observa en la preferencia de Ray Dalio por la innovación y los cambios constantes. En la figura 16-1 se comparan dos compañías que difieren mucho en estas dimensiones.

La cultura es un término descriptivo

Si alguna vez ha pertenecido a una organización (¡seguramente ha estado en muchas!), probablemente observó una cultura dominante entre sus miembros. La *cultura organizacional* muestra la forma como los trabajadores perciben las características de una organización, no si les gusta; es decir, se trata de un término descriptivo. Las investigaciones sobre la cultura organizacional buscan medir la manera en la cual los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Recompensa la innovación?

Figura 16-1 Comparación entre culturas organizacionales**Organización A**

Esta organización es una empresa de manufactura. Se espera que los gerentes documenten por completo todas las decisiones, y los “buenos gerentes” son quienes ofrecen datos detallados para sustentar sus recomendaciones. No se fomentan las decisiones creativas que implican cambios o riesgos significativos. Como los gerentes de proyectos fallidos se critican y sancionan abiertamente, no tratan de implementar ideas que se desvíen mucho del camino establecido. Un gerente de bajo nivel mencionó una frase de uso frecuente en la compañía: “Si no está descompuesto, no lo arregles”.

En esta empresa hay muchas reglas y directrices que los trabajadores deben acatar. Los gerentes supervisan de cerca a los subalternos para asegurarse de que no haya desviaciones. A la gerencia le interesa la productividad elevada, sin importar el efecto que tenga en el estado de ánimo o en la rotación de los trabajadores.

Las actividades laborales se diseñan a nivel individual. Hay distintos departamentos y líneas de autoridad, y se espera que los empleados minimicen el contacto formal con otros empleados fuera de su área funcional o de la línea de mando. Las evaluaciones del desempeño y las recompensas hacen énfasis en el esfuerzo individual, aunque la antigüedad tiende a ser el factor principal para determinar los aumentos salariales y los ascensos.

Organización B

Esta organización también es una empresa de manufactura. Sin embargo, aquí la gerencia estimula y premia la toma de riesgos y el cambio. Las decisiones que se basan en la intuición se valoran tanto como aquellas bien razonadas. La administración está orgullosa de su historia de experimentación con nuevas tecnologías y su éxito con la introducción habitual de productos innovadores. Se invita a gerentes o empleados con buenas ideas a que las “echen a andar”. Y las fallas se tratan como “experiencias de aprendizaje”. La compañía se enorgullece de estar orientada al mercado y de responder con rapidez ante las necesidades cambiantes de sus clientes.

Hay pocas reglas y directrices que los trabajadores deben obedecer, y la supervisión es laxa porque la gerencia piensa que su personal trabaja duro y es confiable. A la gerencia le interesa tener altos niveles de productividad, pero cree que se consigue al tratar al personal en la forma correcta. La empresa siente orgullo por su reputación de ser un buen lugar para trabajar.

Las actividades laborales están diseñadas para realizarse en equipos, y se estimula a los integrantes para que interactúen con personal que tiene otras funciones y niveles de autoridad. Los empleados hablan en forma positiva acerca de la competencia entre los equipos. Los individuos y los equipos tienen metas, y los bonos se basan en el logro de los objetivos. A los trabajadores se les da mucha autonomía para elegir los medios para alcanzar sus metas.

¿Apoya las iniciativas? En contraste, la satisfacción laboral busca medir los sentimientos de los empleados respecto de las expectativas de la organización, las prácticas de recompensa y otros aspectos similares. Aunque los dos términos sin duda tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término *cultura organizacional* es descriptivo, mientras que la *satisfacción laboral*, por ejemplo, es evaluativa.

¿Las organizaciones tienen culturas uniformes?

La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de una organización. Las aseveraciones acerca de la cultura organizacional son válidas únicamente si los individuos con diferentes antecedentes o en diferentes niveles de la organización describen la cultura en términos similares.³ El departamento de compras podría tener una subcultura que incluya los valores fundamentales de la cultura dominante, como el dinamismo, junto con valores adicionales exclusivos de los miembros de ese departamento, como la toma de riesgos.

Una **cultura dominante** expresa los **valores fundamentales** que comparte la mayoría de los miembros de la organización, y que brinda a la organización su personalidad distintiva.⁴ Las **subculturas** tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas o experiencias comunes que enfrentan los integrantes de un mismo departamento o lugar. La mayoría de las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y diversas subculturas.⁵

cultura dominante Expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los integrantes de la organización.

valores fundamentales Los valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización.

subculturas Miniculturas dentro de una organización; por lo general, están definidas por las designaciones departamentales y la separación geográfica.

¿Mito o ciencia?

La cultura de una organización es para siempre

En realidad esto no es verdad. Aunque es difícil cambiar la cultura organizacional, y un cambio importante puede tomar mucho tiempo, puede lograrse. En ocasiones, es fundamental para la supervivencia. Durante muchos años, el sistema Wellspring de Wisconsin proporcionó sanatorios donde los pacientes recibían información escasa acerca de sus cuidados, y la cultura organizacional permitía la existencia de estándares demasiado flexibles. Después, la red de 11 sanatorios lanzó una iniciativa para cambiar su cultura. La gerencia se concentró en la colaboración, educación, responsabilidad y facultamiento (*empowerment*) de los cuidadores. Los resultados fueron excelentes. Wellspring enfrentó menos infracciones a las normas estatales, observó mayores índices de retención de empleados en sus instalaciones y los resultados para los pacientes fueron aún mejores: un menor número de residentes postrados en cama, un menor uso de medidas restrictivas y fármacos psicoactivos, menos pacientes con incontinencia y alimentados por sonda que en otros sanatorios.

El programa de Wellspring ilustra el importante efecto que puede tener un cambio positivo en la cultura organizacional. Bob Flexon, director general de Dynergy Inc., una enorme empresa productora de electricidad ubicada en Houston y que se está recuperando de la bancarrota, ha tratado de salvar a su compañía cambiando la cultura organizacional. Primero, cambió la elegante y cómoda oficina del director ejecutivo, con un escritorio de mármol de \$15,000 y tapetes orientales, por un pequeño cubículo ubicado en una planta similar a un almacén, con los 235 trabajadores de las oficinas centrales. Después, visitó las instalaciones de la empresa, capacitó a “líderes de la cultura”, restableció las revisiones anuales del desempeño e incrementó la colaboración de los empleados. Además, colocó un letrero que recordaba “ahora estás aquí”, en lugar de las múltiples tareas que antes realizaban los trabajadores, y prohibió el uso de los teléfonos inteligentes en las reuniones. Flexon comentó que “la idea era infundir un espíritu ganador”, y confía en que su notoriedad como director general difundirá el cambio

cultural hacia los niveles más bajos de la tan extendida organización.

Los resultados positivos que se han observado en Dynergy incluyen la reducción de la rotación de personal de 18 por ciento en 2011 a 5.8 por ciento a inicios de 2012. Flexon señaló que “las personas están empezando a creer cautelosamente que podemos ganar nuevamente”. La compañía sigue reportando grandes pérdidas, pero Flexon se muestra optimista acerca del resurgimiento de la compañía: “Nuestro enfoque continuo en la cultura marcará la diferencia”.

Fuentes: J. Bellot, “Nursing Home Culture Change: What Does It Mean to Nurses?” *Research in Gerontological Nursing*, octubre de 2012, 264-73; J. S. Lublin, “This CEO Used to Have an Office”, *The Wall Street Journal*, 13 de marzo de 2013, B1, B8; y J. Molineux, “Enabling Organizational Cultural Change Using Systemic Strategic Human Resource Management—A Longitudinal Case Study”, *International Journal of Human Resource Management*, 1 de abril de 2013, 1588-612.

Si las organizaciones tan solo estuvieran compuestas por subculturas diversas, la cultura organizacional dominante sería mucho menos poderosa. Es el aspecto del “significado compartido” de la cultura lo que hace que ésta sea un elemento vigoroso para guiar y dar forma a la conducta. Es lo que permite decir, por ejemplo, que la cultura de Zappos valora la atención al cliente y la dedicación, más que la rapidez y la eficiencia, y que esto explica el comportamiento de los ejecutivos y trabajadores de esa compañía.⁶

Culturas fuertes frente a culturas débiles

Es posible establecer una diferencia entre culturas fuertes y culturas débiles.⁷ Si la mayoría de los empleados (al responder encuestas) tienen la misma opinión acerca de la misión y los valores de la organización, entonces la cultura es fuerte; si las opiniones varían mucho, la cultura es débil.

En una **cultura fuerte**, los valores fundamentales de la organización son compartidos por muchos individuos y se adoptan de forma intensa.⁸ Cuanto más miembros acepten los valores fundamentales y mayor sea su compromiso, más fuerte será la cultura y mayores influencias habrá sobre el comportamiento de sus integrantes, ya que la intensidad y el alto grado en que se comparten sus valores crean un ambiente con un gran control del comportamiento. Por ejemplo, los empleados de Nordstrom saben sin lugar a dudas lo que se espera de ellos, y esas expectativas influyen mucho en la configuración de su comportamiento.

Una cultura fuerte debería reducir la rotación de personal, ya que demuestra un alto nivel de acuerdo respecto de aquello que la organización representa. Esa clase de unanimidad de propósito fomenta la cohesión, la lealtad y el compromiso organizacional. Estas características, a la vez, reducen la tendencia de los empleados a abandonar la empresa.⁹

cultura fuerte Aquella donde los valores fundamentales se comparten con intensidad y en forma extensa.

Cultura y formalización

En este texto hemos visto que altos niveles de formalización facilitan el orden, la consistencia y la posibilidad de predicción. Una cultura fuerte también modifica el comportamiento. Por consiguiente, la formalización y la cultura deberían verse como dos caminos diferentes hacia un destino común. Cuanto más fuerte sea la cultura de una organización, menos necesidad tendrá la gerencia de preocuparse por desarrollar reglas y directrices formales que guíen la conducta de los empleados, quienes internalizan esa normatividad cuando aceptan la cultura de la organización.

¿Qué hacen las culturas?

16-2 Comparar los efectos funcionales y disfuncionales que la cultura organizacional tiene sobre las personas y la organización.

Ahora revisaremos las funciones de la cultura y veremos si es capaz de convertirse en un obstáculo para una organización.

Funciones de la cultura

La cultura define las reglas del juego. En primer lugar, la cultura tiene un papel que ayuda a definir las fronteras, es decir, establece las diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. En tercer lugar, facilita la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual. En cuarto lugar, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el adhesivo social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares de lo que deberían decir y hacer los trabajadores. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control, y que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados. Es esta última función la que tiene un interés particular para nosotros.¹⁰

Una cultura fuerte respaldada por reglas y directrices formales garantiza que los trabajadores actuarán de una manera relativamente uniforme y predecible. La tendencia actual hacia las organizaciones descentralizadas hace que la cultura sea más importante que nunca, aunque de forma irónica también dificulta más el establecimiento de una cultura firme. Cuando se reducen la autoridad formal y los sistemas de control por medio de la descentralización, el *significado compartido* de la cultura puede guiar a todos hacia la misma dirección. Sin embargo, los trabajadores que están organizados en equipos podrían mostrar mayor lealtad a su equipo y a sus valores, que a la organización en su conjunto. Asimismo, en las organizaciones virtuales la falta de contacto personal frecuente dificulta considerablemente el establecimiento de un conjunto de normas común. Un liderazgo firme, que promueva una cultura fuerte al comunicar con frecuencia las metas y las prioridades comunes es muy importante en las organizaciones innovadoras.¹¹

El “ajuste” entre el individuo y la organización —es decir, el hecho de si las actitudes y la conducta del aspirante o el trabajador son compatibles con la cultura— influye mucho en quién recibe una oferta de trabajo, una evaluación del desempeño favorable o un ascenso. No es coincidencia que casi todos los empleados de los parques temáticos de Disney tengan una apariencia atractiva, pulcra e íntegra, y muestren sonrisas brillantes. La compañía selecciona a los empleados que logren mantener esa imagen.

La cultura crea el ambiente

Si ha trabajado con alguien cuya actitud positiva le inspiró a dar lo mejor, o con un equipo deslucido que redujo su motivación, entonces ya experimentó los efectos del ambiente. El **ambiente organizacional** se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa y el entorno laboral.¹² Este aspecto de la cultura es como el espíritu de equipo a nivel organizacional. Cuando todos tienen los mismos sentimientos generales acerca de lo que es importante o de la forma en la que están resultando las cosas, el efecto de esas actitudes es más que la suma de las partes individuales. Un metanálisis descubrió que, entre docenas de casos diferentes, el ambiente psicológico estaba muy relacionado con la satisfacción laboral, la participación,

ambiente organizacional Percepciones compartidas que tienen los miembros de la organización acerca de su compañía y su entorno laboral.

En la fotografía se observa a los empleados de la empresa francesa editora de videojuegos Ubisoft Entertainment trabajando en el desarrollo de “Just Dance 3” en el estudio creativo de la empresa cerca de París. Los 26 estudios creativos de Ubisoft en todo el mundo comparten un ambiente de colaboración creativa que refleja la diversidad de los miembros de su equipo.

Fuente: Charles Platiau/Reuters



el compromiso y la motivación de los individuos.¹³ Un ambiente general positivo en el lugar de trabajo también se ha relacionado con mayor satisfacción de los clientes y un mejor desempeño financiero.¹⁴

Se han estudiado docenas de dimensiones del ambiente, incluyendo innovación, creatividad, comunicación, calidez y apoyo, participación, seguridad, justicia, diversidad y servicio al cliente.¹⁵ El individuo que se encuentra con un ambiente positivo para la diversidad, por ejemplo, se sentirá más cómodo al colaborar con los colegas sin importar sus antecedentes demográficos. Los ambientes pueden interactuar entre sí para generar conductas. Por ejemplo, un ambiente que otorga facultades a los trabajadores favorece un mejor desempeño en las organizaciones que también cuentan con un entorno que favorece la responsabilidad personal.¹⁶ El ambiente también influye en los hábitos de las personas. Si hay un ambiente positivo para la seguridad, entonces todos utilizarán equipo de seguridad y seguirán las directrices establecidas, incluso si de manera individual no suelen pensar mucho en la seguridad. De hecho, muchos estudios han demostrado que un ambiente positivo para la seguridad reduce el número de lesiones documentadas en el lugar de trabajo.¹⁷

La dimensión ética de la cultura

Las culturas organizacionales no tienen una orientación ética neutral, aun cuando no persigan abiertamente metas éticas. Con el tiempo, el **ambiente laboral ético (ALE)**, o el concepto común del bien y del mal, se desarrolla como parte del entorno organizacional. El ambiente ético refleja los verdaderos valores de la organización e influye en la toma de decisiones ética de sus miembros.

Los investigadores crearon la *teoría del ambiente ético (TAE)* y el *índice del ambiente ético (IAE)* para clasificar y medir las dimensiones éticas de las culturas organizacionales.¹⁸ De las nueve categorías del ambiente identificadas por la TAE, cinco son las que prevalecen más en las compañías: *instrumental*, *compasiva*, *independencia*, *ley y código*, y *reglas*. Cada una explica la mentalidad general, las expectativas y los valores de los gerentes y los subalternos respecto de sus organizaciones. Por ejemplo, en un ambiente ético *instrumental*, los gerentes podrían basar su toma de decisiones alrededor del supuesto de que los trabajadores (y las compañías) están motivados por intereses personales (egoístas). Por el contrario, en un ambiente *compasivo*, los gerentes operarían con la

ambiente laboral ético (ALE)

Concepto común del comportamiento correcto e incorrecto en el centro de trabajo, que refleja los verdaderos valores de la organización y determina la toma de decisiones éticas de sus miembros.

expectativa de que sus decisiones afectarán de manera positiva al mayor número posible de colaboradores (empleados, clientes, proveedores).

Un ambiente ético de *independencia* se basa en las ideas morales personales de cada individuo para determinar el comportamiento en su centro de trabajo. En el ambiente de ley y código, los gerentes y los empleados deben utilizar normas morales externas estandarizadas, como un código profesional de conducta, en tanto que un ambiente de reglas suele operar a partir de expectativas internas estandarizadas que podrían derivarse de un manual de política organizacional. A menudo, las organizaciones pasan por diferentes categorías a medida que avanzan por su ciclo de negocios vital.

El ambiente ético de una organización influye en gran medida en la manera en la que cada uno de sus miembros cree que debe comportarse, tanto que los investigadores han sido capaces de predecir los resultados organizacionales a partir de las categorías ambientales.¹⁹ Los entornos instrumentales se relacionan de manera negativa con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los empleados, aun cuando esos ambientes apelan a intereses egoístas (del trabajador y de la compañía), y están asociados positivamente con las intenciones de cambiar de empleo, el acoso en el lugar de trabajo y las conductas inadecuadas. Es probable que los ambientes compasivo y de reglas produzcan mayor satisfacción laboral. Los ambientes compasivos, de independencia, de reglas y de ley y código también disminuyen las intenciones de cambio de empleo, el acoso en el lugar de trabajo y las conductas inadecuadas. Las investigaciones indican que las culturas éticas adoptan una perspectiva de largo plazo y equilibran los derechos de muchos participantes, incluyendo a los empleados, los accionistas y la comunidad. Los gerentes reciben apoyo para la toma de riesgos y la innovación, se desaniman a involucrarse en una competencia desenfrenada y se les guía a cuidar no sólo qué metas se logran, sino también cómo se logran.

Los estudios acerca de los ambientes éticos y los resultados en el centro de trabajo sugieren que es probable que algunas categorías de los ambientes en la TAE se encuentren en ciertas organizaciones. Las industrias con estándares rigurosos, como la ingeniería, la contabilidad y el derecho, tienden a mostrar un ambiente de reglas o de ley y código; las industrias que se basan en la competitividad, como el comercio financiero, a menudo tienen un ambiente instrumental. Por otro lado, las industrias con misiones altruistas tienden a presentar un ambiente compasivo, incluso si obtienen un beneficio económico, como en el caso de una empresa que busca proteger el ambiente.

Las investigaciones están examinando por qué los ambientes de las organizaciones suelen caer en ciertas categorías dependiendo de la industria a la que pertenecen, en especial las compañías exitosas. No podemos concluir que los ambientes instrumentales sean malos, o que los ambientes compasivos sean buenos. Por ejemplo, es probable que los ambientes instrumentales fomenten el éxito individual que requieren las compañías para progresar, y que quizás sirvan para que los individuos con bajo desempeño se den cuenta de que deben buscar sus intereses personales en otro lado. Asimismo, es probable que en un ambiente compasivo los gerentes sientan que no pueden tomar las mejores decisiones, ya que sólo son aceptables las alternativas que benefician al mayor número de empleados.²⁰ El índice del ambiente ético, que se introdujo por primera vez en 2010, es una forma novedosa en que los investigadores tratan de entender el contexto de los motivadores éticos en las organizaciones. Al medir los niveles colectivos de sensibilidad, juicio y motivación morales, así como el carácter de las organizaciones, quizá sea posible determinar la magnitud de la influencia que los ambientes éticos tienen sobre los individuos.²¹

Aunque la TAE se planteó por primera vez hace más de 25 años, los investigadores han estado estudiando con mayor detalle la ética en las organizaciones para determinar no únicamente como se comportan los ambientes éticos, sino la manera de fomentarlos e incluso de modificarlos.²² Con el tiempo, quizás podamos ofrecer a los líderes guías claras para diseñar ambientes éticos eficaces.

Cultura y sustentabilidad

Como su nombre indica, la **sustentabilidad** se refiere a las prácticas que pueden mantenerse durante periodos muy largos,²³ debido a que los procesos no dañan las herramientas ni las estructuras que las respaldan. Una encuesta reveló que una gran mayoría de ejecutivos consideraban la sustentabilidad como parte importante del éxito futuro.²⁴ Los conceptos de administración sustentable tienen su origen en el movimiento eco-

sustentabilidad Prácticas de la organización que pueden mantenerse durante un largo período, debido a que los procesos no dañan las herramientas ni las estructuras que las respaldan.

Comprometido con la sustentabilidad ambiental, el fundador y director general de Sole Technology, Pierre-André Senizergues, se ha fijado la meta de que su compañía, que se dedica a la fabricación de calzado y ropa para deportes de acción, no tenga “emisiones de carbono” para el año 2020. Senizergues cree que las marcas más exitosas del futuro deben dar el ejemplo al trabajar en armonía con el ambiente.

Fuente: Amber Miller/ZUMA Press/Newscom



gista, por lo que se impulsan los procesos que están en armonía con el entorno natural. Las prácticas de *sustentabilidad social* se concentran en la manera como los sistemas sociales se ven afectados por las acciones de una organización al paso del tiempo y, al mismo tiempo, en la forma en la cual los cambios en los sistemas sociales podrían afectar a la organización.

Por ejemplo, granjeros de Australia han trabajado de forma conjunta para aumentar la eficiencia en el uso del agua, disminuir la erosión del suelo e implementar métodos de cultivo y cosecha que garanticen la viabilidad de sus negocios agrícolas a largo plazo.²⁵ En un contexto muy diferente, 3M cuenta con un programa innovador que busca prevenir la contaminación, basado en los principios culturales de conservación de los recursos, creación de productos que tengan efectos mínimos sobre el ambiente y colaboración con organismos regulatorios para mejorar los efectos ambientales.²⁶

La administración sustentable no necesita ser únicamente altruista. Revisiones sistemáticas de la literatura académica revelan una relación generalmente positiva entre la sustentabilidad y el desempeño económico.²⁷ Sin embargo, a menudo un fuerte componente moral y ético influye en la cultura organizacional, aunque para que exista esa relación el valor debe ser genuino.

Una organización requiere desarrollar una cultura de largo plazo y poner en práctica sus valores, si busca crear un negocio verdaderamente sustentable.²⁸ En otras palabras, ¡debe haber un sistema sustentable para crear sustentabilidad! En un estudio realizado en un centro de trabajo, una empresa que trataba de disminuir el consumo de energía encontró que la solicitud de retroalimentación grupal reducía de manera significativa el uso de energía, más que la publicación de materiales de lectura acerca de la importancia de la conservación.²⁹ En otras palabras, al hablar acerca de la conservación de la energía y al incorporar el valor en la cultura organizacional, se lograron cambios positivos en el comportamiento de los trabajadores. Al igual que otras prácticas culturales que aquí se han mencionado, la sustentabilidad necesita tiempo y cuidados para crecer.

Cultura e innovación

Las compañías más innovadoras suelen caracterizarse por una cultura abierta, poco convencional, de colaboración, ágil e impulsada por una visión.³⁰ Las empresas nuevas a menudo tienen una cultura innovadora, ya que suelen ser pequeñas y ágiles, y estar enfocadas en la solución de problemas para poder sobrevivir y crecer. Considere al líder de la música digital Echo Nest, que fue adquirido recientemente por Spotify. Cuando inició

Fundada en 1969, Samsung Electronics de Corea del Sur ha rebasado la etapa de innovación común del ciclo de vida; sin embargo, continúa fomentando un ambiente de creatividad y generación de ideas. Samsung emula la cultura de una compañía nueva a través de sus Creative Labs, donde trabajadores como la ingeniera Ki Yuhoon, quien se observa en esta fotografía, se alejan hasta un año de sus actividades habituales para trabajar en proyectos innovadores.

Fuente: Lee-Jin/AP Images



sus actividades, la organización era poco convencional, flexible y abierta, y ofrecía a los usuarios una aplicación de música para “fragmentar” los días y fomentaba una cultura musical.³¹ Estas también son características distintivas de la cultura de Spotify, lo que permitió un ajuste sencillo entre ambas empresas.³² Debido a la similitud en las culturas organizacionales, Echo Nest y Spotify podrán continuar su nivel inicial de innovación.

Al otro extremo del continuo de las compañías nuevas se encuentra Intuit, una empresa con 30 años de antigüedad y considerada como una de las 100 compañías más innovadoras del mundo por Forbes. Los trabajadores de Intuit asisten a talleres para aprender a pensar de forma creativa... y poco convencional. En las sesiones los gerentes hablan a través de marionetas y organizan eventos de panadería para vender prototipos de aplicaciones con sus panecillos. La cultura destaca una responsabilidad abierta. “Vi cómo la idea en que un hombre mayor estuvo trabajando durante nueve meses fue rechazada en un día, debido a que a otro individuo se le ocurrió algo mejor. El hombre se paró frente a los demás y dijo: ‘esto es mi culpa; debí haber verificado mi hipótesis previamente’”, dijo Eric Ries, autor de *The Lean Startup*. Como asesor de empresas, Ries considera que la antigua compañía de software es tan innovadora como las empresas nuevas, gracias a su cultura.³³

Alexion Pharmaceuticals también es una de las compañías más innovadoras de Forbes y, al igual que Intuit, ha seguido operando mucho tiempo después de atravesar la etapa usual de innovación del ciclo de vida. Sin embargo, a diferencia de Intuit, el fabricante de medicamentos que salvan vidas no es reconocido por tener una administración astuta. La clave para su constante innovación es una cultura compasiva, que la conduce a desarrollar medicinas que salvan a víctimas de enfermedades raras; a pesar de que el número de pacientes afectados es bajo, el costo de desarrollo es excesivamente alto y las probabilidades de éxito son escasas.³⁴

La cultura como un activo

Como se dijo antes, la cultura organizacional puede proporcionar un ambiente ético positivo y fomentar la innovación. La cultura también puede contribuir de diversas maneras a que la organización obtenga buenos resultados económicos.

El caso de ChildNet es un buen ejemplo. ChildNet es una institución de beneficencia infantil sin fines de lucro, ubicada en Florida, que en el año 2000 fue descrita como “sombria”, cuando uno de los niños que tenía bajo custodia desapareció, hasta 2007, cuando el director general fue despedido debido a que el FBI lo acusó de fraude y falsificación. La empleada Maggie Tilelli lo reconoció así: “No sabíamos si conservaríamos nuestro empleo ni quién tomaría las riendas de la institución”. Sin embargo, después de enormes esfuerzos de cambio dirigidos a modificar su cultura organizacional, en cuatro años ChildNet se convirtió en la institución mejor clasificada de Florida y en 2012 *Workforce Management* de Optima le otorgó el premio General Excellence. El presidente y director general Emilio Benítez, quien tomó el control de la organización en 2008, llevó a cabo la transformación al cambiar al personal ejecutivo, al adoptar nuevas tecnologías para apoyar a los asistentes sociales que trabajan en el campo, al contratar a nuevos gerentes en las oficinas centrales, al reconocer la presión que los trabajadores y los gerentes experimentaron frente a un programa para el reconocimiento de los empleados, y al crear mesas redondas entre departamentos (grupos de trabajo) para solucionar los problemas de forma creativa. Las mesas redondas han permitido encontrar soluciones a casos difíciles y colocar a los niños adoptivos en mejores hogares permanentes. “Desde la perspectiva de negocios [el nuevo método de solución de problemas] permitió una importante disminución de los costos”, comentó Benítez. “Pero a final de cuentas, lo más importante son las familias a las que atendemos”.³⁵

En tanto que ChildNet demuestra la manera en la que una cultura organizacional puede impactar de forma positiva los resultados, Dish Network ilustra la dificultad para adaptar una cultura específica a una industria u organización. En todos sentidos, Dish Network es una historia de éxito: se trata del segundo proveedor de televisión por satélite más grande de Estados Unidos, y ha convertido a su fundador Charlie Ergen en uno de los hombres más ricos del mundo. Sin embargo, recientemente fue calificada como la peor empresa estadounidense para trabajar, y los empleados culpan a la cultura de microadministración que Ergen creó e impone a su personal. Los trabajadores comentan que están obligados a laborar tiempo extra, que escanean sus huellas digitales para registrar con detalle el tiempo trabajado, que reciben llamadas de atención en público (principalmente de parte de Ergen), que existe una administración arrogante y desconfiada, que se realiza una “carnicería” de despidos cada trimestre y que no tienen permitido laborar desde su casa. Un empleado aconsejó a otro en línea: “Formas parte de un ambiente envenenado [...]; encuentra un trabajo donde puedas utilizar tu talento para hacer el bien y no para el mal”.

En el caso de ChildNet, los cambios positivos en el desempeño de la organización han sido atribuidos claramente a la transformación de su cultura organizacional. Por otro lado, Dish ha tenido éxito *a pesar* de su cultura. Sólo nos queda preguntarnos cuánto más exitosa sería si modificara su cultura tóxica. Existen muchos más casos de historias de negocios exitosas debido a culturas organizacionales excelentes que a pesar de culturas inadecuadas; y casi no existen historias de éxito relacionadas con culturas ineficientes.

La cultura como obstáculo

La cultura puede aumentar el compromiso organizacional y la consistencia del comportamiento del trabajador, lo que claramente es benéfico para una organización. Desde el punto de vista de un empleado, la cultura también es valiosa porque indica cómo se hacen las cosas y qué es lo importante. Pero no se deberían ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, sobre todo aquellos que tengan mucha influencia sobre la eficacia de la organización. Hewlett Packard, que alguna vez fue considerado uno de los mejores fabricantes de computadoras, perdió rápidamente participación de mercado y utilidades a medida que su equipo de altos ejecutivos empezó a mostrar anomalías, provocando que sus empleados redujeran su compromiso y su creatividad, y que se sintieran poco apreciados y muy polarizados.³⁶ Ahora revisaremos algunos de los principales factores que indican la existencia de una cultura organizacional negativa, empezando por la institucionalización.

institucionalización Condición que se da cuando una organización adquiere vida propia, más allá de sus miembros, y se vuelve inmortal.

Institucionalización Cuando una compañía experimenta la **institucionalización** —es decir, se le valora por sí misma y no por los bienes o servicios que produce— adquiere vida propia, más allá de sus fundadores o miembros.³⁷ Esa compañía no deja de operar

incluso si sus metas originales ya no son relevantes. Las formas de conducta aceptables se vuelven demasiado evidentes para sus miembros y, aunque no sea completamente negativo, implica que las conductas y los hábitos que deben cuestionarse y analizarse ahora se dan por sentados, lo cual suele reducir la innovación y hacer que el mantenimiento de la cultura de la organización se convierta en un fin en sí mismo.

Obstáculos para el cambio La cultura se convierte en un obstáculo cuando los valores compartidos no coinciden con aquellos que aumentan la eficacia de la organización. Es más probable que esto suceda cuando el ambiente de una organización está sufriendo cambios rápidos y su cultura arraigada deja de ser adecuada.³⁸ La consistencia en el comportamiento, que es valiosa cuando hay un ambiente estable, podría convertirse en una carga y provocar que sea más difícil responder ante los cambios.

Obstáculos para la diversidad La contratación de empleados nuevos que difieren de la mayoría en cuanto a raza, edad, género, discapacidad u otras características crea una paradoja:³⁹ la gerencia busca demostrar apoyo por las diferencias que esos empleados aportan al lugar de trabajo, pero los nuevos trabajadores que desean adaptarse deben aceptar los valores culturales fundamentales de la organización. Dado que los comportamientos diversos y las fortalezas únicas tienden a disminuir conforme la gente trata de incorporarse, las culturas dominantes pueden convertirse en obstáculos cuando eliminan de manera efectiva las ventajas de la diversidad. Asimismo, una cultura fuerte que condona los prejuicios, apoya el sesgo o se vuelve insensible ante las personas que son diferentes, puede socavar incluso las políticas corporativas formales sobre la diversidad.

Fortalecimiento de las anomalías En general, hemos hablado acerca de las culturas que se crean alrededor de un conjunto de valores y actitudes positivos. Este consenso suele crear un impulso significativo. Sin embargo, los sistemas administrativos corporativos que se desarrollan a partir de aspectos negativos y disfuncionales pueden generar fuerzas destructivas igualmente poderosas. Un estudio de miles de trabajadores de la industria de la hospitalidad, realizado en varios cientos de lugares, encontró que las culturas organizacionales locales que se caracterizaban por un nivel de satisfacción laboral bajo o decreciente tenían mayores niveles de rotación de personal.⁴⁰ Como se ha explicado en este texto, los bajos niveles de satisfacción laboral y los altos niveles de rotación son indicadores de una organización anómala. Las actitudes negativas en los grupos conllevan a resultados negativos, lo cual sugiere la fuerte influencia que tiene la cultura sobre los individuos.

Obstáculos para las adquisiciones y las fusiones Históricamente, cuando la gerencia consideraba decisiones sobre adquisiciones y fusiones con otras empresas, los principales factores que tomaban en cuenta eran las ventajas económicas y la sinergia en los productos. En años recientes, la compatibilidad cultural se ha convertido en la principal preocupación.⁴¹ Si todos los demás factores permanecen constantes, parece que el éxito de una adquisición se relaciona más con el grado de ajuste cultural que hay entre las dos organizaciones. Cuando ambas empresas no encajan bien, las dos culturas organizacionales se convierten en un obstáculo para la nueva compañía integrada. Un estudio realizado por Bain and Company reveló que 70 por ciento de las fusiones no logran aumentar los valores para los asociados, y Hay Group encontró que más de 90 por ciento de las fusiones en Europa no han logrado alcanzar sus metas financieras.⁴² Considerando esta desalentadora tasa de éxito, Lawrence Chia de Deloitte Consulting señaló lo siguiente: “Una de las principales fallas es el personal. Los trabajadores de la compañía A hacen las cosas de una manera diferente a los de la compañía B [...]; no es posible encontrar similitudes en sus metas”. Se dice que la principal razón de los problemas de AOL Time Warner fue el choque cultural.

La fusión realizada en 2001 por \$183,000 millones entre America Online (AOL) y Time Warner fue la más grande en la historia corporativa estadounidense, y también resultó un desastre. Tan sólo dos años después, las acciones habían caído un sorprendente 90 por ciento, y la nueva compañía reportó lo que en ese entonces fue la pérdida financiera más grande en la historia de la Unión Americana.



16-3 Identificar los factores que determinan y mantienen la cultura de una organización.

Creación y mantenimiento de la cultura

La cultura de una organización no surge de la nada y, una vez establecida, rara vez desaparece. ¿Qué aspectos influyen en la creación de una cultura? ¿Qué la refuerza y la mantiene una vez que se establece?

Cómo inicia una cultura

Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, y su forma general de hacer las cosas, se deben en gran parte a aquello que se ha hecho antes y al éxito que ha logrado con esos esfuerzos. Esto nos lleva a la fuente esencial de la cultura de una organización: sus fundadores,⁴³ quienes tienen una visión de lo que la organización debería ser. El pequeño tamaño inicial de la empresa facilita la imposición de esa visión en todos sus miembros.

Una cultura se crea de tres maneras.⁴⁴ En primer lugar, los fundadores únicamente contratan y mantienen a los trabajadores que piensan y sienten de la misma forma que ellos. En segundo lugar, socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir. Y, por último, la conducta misma de los fundadores anima a los trabajadores a identificarse con ellos y a internalizar sus creencias, valores y suposiciones. Cuando la organización triunfa, la personalidad de los fundadores queda integrada en la cultura. Por ejemplo, el estilo bravío y competitivo, y la naturaleza disciplinada y autoritaria de Hyundai, el conglomerado coreano gigante, muestran las mismas características que se utilizan con frecuencia para describir a su fundador Chung Ju-Yung. Otros ejemplos de fundadores que han tenido gran influencia en la cultura de sus organizaciones son Bill Gates en Microsoft, Ingvar Kamprad en IKEA, Herb Kelleher en Southwest Airlines, Fred Smith en FedEx y Richard Branson en Virgin Group.



Mantener viva una cultura

Una vez que se ha establecido la cultura, ciertas prácticas al interior de la organización la mantienen ofreciendo a los empleados un conjunto de experiencias similares.⁴⁵ El proceso de selección, los criterios de evaluación del desempeño, las actividades de capacitación y desarrollo, y los procedimientos para dar ascensos (que se estudian en el capítulo 17) garantizan que quienes sean contratados se ajusten a la cultura, se recompense a quienes la apoyan y se sancione (o incluso expulse) a aquellos que la desafían. Hay tres fuerzas que tienen una función especialmente relevante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta gerencia y los métodos de socialización. Veamos cada una.

Selección La meta explícita del proceso de selección consiste en identificar y contratar a individuos que tengan el conocimiento, la capacidad y las habilidades para lograr un desempeño exitoso. Dado que la decisión final está muy influida por la forma en la cual quien toma las decisiones juzga lo bien que los candidatos se ajustarían a la organización, esa decisión identifica a las personas cuyos valores son esencialmente consistentes con, al menos, una buena parte de los valores de la organización.⁴⁶ La selección también brinda información a los candidatos. Quienes perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización pueden abandonar voluntariamente el proceso. Entonces, la selección se vuelve un asunto de dos sentidos, que permite al empleador y al solicitante evitar una incompatibilidad y mantener la cultura de una organización descartando a quienes, para bien o para mal, socaven u obstaculicen sus valores fundamentales.

W. L. Gore & Associates, fabricante de la tela Gore-Tex usada en prendas de vestir impermeables, está orgulloso de su cultura democrática y su trabajo en equipo. En Gore no hay títulos, jefes ni cadenas de mando. Todo el trabajo se realiza en equipos. En el proceso de selección de Gore, equipos de trabajadores efectúan a los candidatos entrevistas extensas para asegurarse de que logren manejar el nivel de incertidumbre, flexibilidad y trabajo en equipo que se acostumbra en las plantas de Gore. A nadie sorprende que W. L. Gore aparezca regularmente en la lista de “las 100 mejores compañías para trabajar” de *Fortune* (número 17 en 2015), en parte debido al énfasis que hace en el ajuste cultural durante su proceso de selección.

Alta gerencia Las acciones de la alta gerencia también tienen un efecto significativo en la cultura de la organización.⁴⁷ Mediante lo que dicen y hacen, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran a través de la organización, como si es deseable correr riesgos; cuánta libertad deben dar los gerentes a sus subalternos; lo que constituye una vestimenta adecuada; y qué acciones son redituables en términos de aumentos de salario, ascensos y otros beneficios.

La cultura de la cadena de supermercados Wegmans —que considera que los trabajadores felices, leales y con iniciativa están más dispuestos a ayudarse entre sí y a proporcionar un servicio excelente a los clientes— es el resultado directo de las ideas de la familia Wegman. Su preferencia por los alimentos tipo gourmet los separa de otras tiendas y es un enfoque mantenido por los trabajadores de la cadena, muchos de los cuales se contratan con base en su interés por los alimentos. La alta gerencia de la compañía cree que cuidar a sus empleados aumenta su satisfacción y lealtad. Por ejemplo, hasta la fecha, Wegmans ha pagado más de \$90 millones en becas académicas para sus más de 28,400 empleados. La alta gerencia también paga salarios que están arriba del promedio del mercado, por lo que la rotación anual de los trabajadores de tiempo completo es de tan sólo 4 por ciento (el promedio en la industria es 24 por ciento). Wegmans también aparece regularmente en la lista de las 100 mejores empresas para trabajar de *Fortune* (número 7 en 2015),⁴⁸ en gran medida debido a que los altos ejecutivos mantienen la cultura organizacional positiva iniciada por sus miembros fundadores.

socialización Proceso que adapta a los empleados a la cultura de la organización.

Socialización No importa qué tan bueno sea el trabajo de reclutamiento y selección que haga una empresa, los nuevos empleados necesitan ayuda para adaptarse a la cultura existente, y ésta es la tarea de la **socialización**.⁴⁹ La socialización puede ayudar a resolver el problema, reportado por una gran cantidad de trabajadores, de que sus nuevos empleos difieren mucho de lo que esperaban (vea la Encuesta del CO). Por ejemplo, la empresa de consultoría Booz Allen Hamilton inicia su proceso de inducción con los nuevos empleados incluso antes de su primer día de trabajo. Los nuevos trabajadores utilizan un portal interno en la web para conocer la organización y entender su cultura. Una vez que empiezan a trabajar, una aplicación de redes sociales los vincula con los integrantes más arraigados de la empresa, garantizando así que la cultura continúe reforzándose a lo largo del tiempo.⁵⁰ Clear Channel Communications, Facebook, Google y otras compañías están adoptando nuevos procedimientos de bienvenida (de aclimata-

ENCUESTA DEL CO

El puesto de trabajo no es tan bueno como se anunciaba

61% de los 2,054 empleados nuevos afirma que el puesto de trabajo no es lo que esperaban. ¿Por qué?

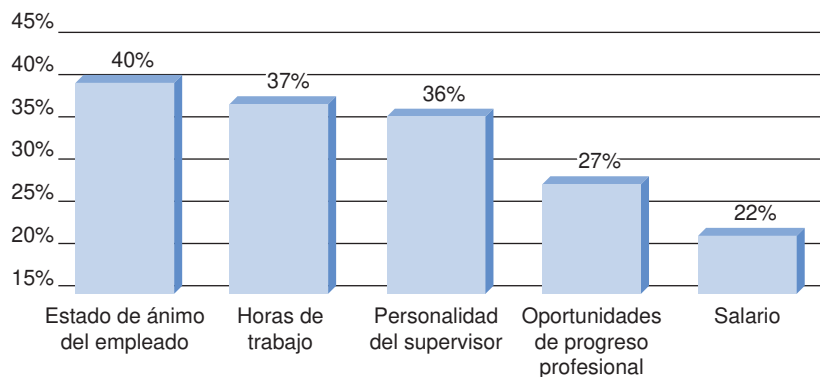
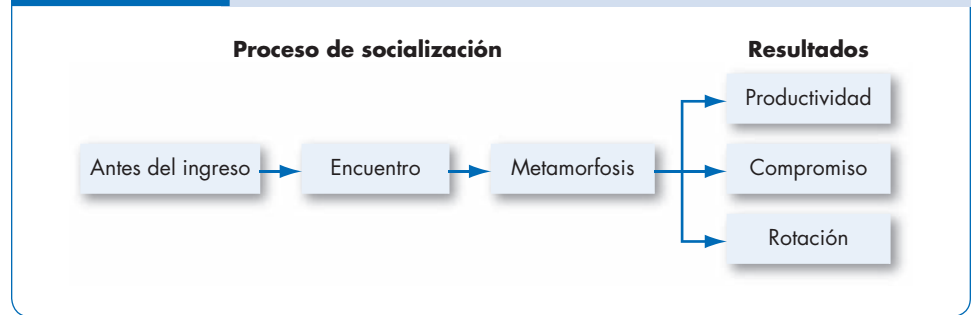


Figura 16-2

Un modelo de socialización



ción para los nuevos empleados), incluyendo la asignación de “colegas entrenadores”, la organización de eventos para socializar, programas de inducción personalizados y la asignación inmediata de actividades laborales. “Cuando destacamos la identidad personal de los empleados, y les permitimos ser más auténticos en el trabajo, se sienten más satisfechos con sus labores y alcanzan mejores resultados”, afirmó la investigadora de Harvard, Francesca Gino.⁵¹

La socialización puede considerarse como un proceso que consta de tres etapas: antes del ingreso, encuentro y metamorfosis,⁵² el cual se ilustra en la figura 16-2 y tiene un impacto sobre la productividad laboral del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión de permanecer en ella.

En la **etapa previa al ingreso**, se reconoce que cada individuo llega con un conjunto de valores, actitudes y expectativas acerca del trabajo y de la organización. Por ejemplo, un objetivo importante de una escuela de negocios consiste en lograr que, mediante la socialización, los estudiantes desarrollen las actitudes y las conductas que buscan las empresas de negocios. Los individuos que llegan por primera vez a organizaciones de alto perfil con una fuerte posición en el mercado desarrollan sus propias suposiciones sobre cómo se trabaja en ese lugar.⁵³ La mayoría de los empleados recién contratados supondrán que Nike es una empresa dinámica y emocionante, y que en una casa de bolsa hay grandes presiones y recompensas. Lo bien que las personas juzgan la cultura de una organización antes de unirse a ella, así como lo proactiva que sea su personalidad, predicen de manera crítica lo bien que se ajustarán a la nueva cultura.⁵⁴

El proceso de selección ayuda a informar a los candidatos acerca de la organización en su conjunto. Al ingresar a la organización, el nuevo miembro pasa a la **etapa de encuentro**, y se enfrenta a la posibilidad de que las expectativas sobre el puesto de trabajo, los colegas, el jefe y la organización en general no coincidan con la realidad. Si sus expectativas resultan bastante precisas, la etapa de encuentro sólo reafirmará las percepciones anteriores. Sin embargo, esto no sucede a menudo. En un caso extremo, un nuevo miembro podría sentirse muy desilusionado y renunciar. El reclutamiento y la selección adecuados debieran reducir de forma significativa ese resultado, junto con los alentadores lazos de amistad que existan dentro de la organización: los empleados de nuevo ingreso se muestran más comprometidos cuando sus colegas amigables les ayudan a “aprender los trucos”.⁵⁵

Por último, para resolver cualquier problema que se descubra durante la etapa de encuentro, el nuevo miembro cambia o pasa por la **etapa de metamorfosis**. Las opciones que se presentan en la figura 16-3 son alternativas diseñadas para lograr la transformación deseada. La mayoría de las investigaciones sugieren que existen dos “paquetes” básicos de prácticas de socialización. Cuanto más programas de socialización formales, colectivos, fijos, seriales y de despojo utilice la gerencia, mayores serán las probabilidades de que las diferencias de los nuevos empleados desaparezcan y sean remplazadas por conductas estandarizadas y predecibles. Esas prácticas institucionales son comunes en los departamentos de policía y de bomberos, así como en otras organizaciones que valoran el orden y el acatamiento de las reglas. Los programas que son informales, individuales, aleatorios, variables y de investidura tienen mayores probabilidades de dar a las nuevas contrataciones información acerca de su rol y de

etapa previa al ingreso Periodo de aprendizaje en el proceso de socialización, que ocurre antes de que un nuevo trabajador se una a la organización.

etapa de encuentro Etapa del proceso de socialización en la cual un nuevo empleado ve cómo es la organización en realidad y se enfrenta a la posibilidad de que sus expectativas y la realidad no coincidan.

etapa de metamorfosis Fase del proceso de socialización en la cual un nuevo empleado cambia y se ajusta al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.

Figura 16-3

Opciones de socialización para el ingreso

Formal frente a informal Cuanto más se aísla a un nuevo empleado del entorno laboral y se marca la diferencia de alguna forma para dejar en claro su función como nuevo integrante, más formal será la socialización. Algunos ejemplos son la inducción específica y los programas de capacitación. La socialización informal coloca al nuevo empleado directamente en el puesto, con poca o ninguna atención especial.

Individual frente a colectiva Los nuevos miembros pueden socializarse de forma individual. Esto es lo que ocurre en muchas oficinas profesionales. También pueden agruparse y organizarse mediante un conjunto de experiencias idénticas, como se hace en los campamentos militares.

Fija frente a variable Se refiere a la programación para que los nuevos empleados pasen a ser miembros de la compañía. Un programa fijo establece etapas estandarizadas de transición, que es característico de los programas rotatorios de capacitación. También incluye periodos de prueba, como el estatus de “asociado” que dura entre 8 y 10 años, y que se utiliza por despachos de contabilidad y de abogados antes de decidir si un candidato se convertirá en socio. Los programas variables no proporcionan por adelantado su cronograma de transición. Los sistemas variables describen el sistema de ascensos común, donde el empleado no avanza a la siguiente etapa sino hasta que “esté listo”.

Serial frente a aleatorio La socialización serial se caracteriza por el uso de modelos de roles que capacitan y motivan al nuevo integrante. Algunos ejemplos son los programas de aprendizaje y tutoría. En la socialización aleatoria no se utilizan modelos de roles de forma deliberada; se deja que los nuevos empleados descubran las cosas por sí mismos.

Investidura frente a despojo La socialización por investidura supone que las cualidades y las habilidades del nuevo trabajador son los ingredientes necesarios para el éxito laboral, de manera que se confirman y respaldan. La socialización por despojo trata de eliminar ciertas características del individuo. Algunas “novatadas” de las universidades utilizan la socialización por despojo para enseñar a los estudiantes su rol adecuado.

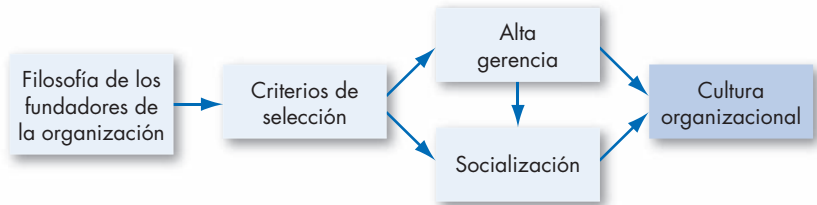
sus métodos de trabajo. Los campos creativos, como la investigación y el desarrollo, la publicidad y la producción fílmica, se basan en estas prácticas *individuales*. La mayoría de las investigaciones sugiere que altos niveles de prácticas institucionales estimulan un ajuste entre el individuo y la organización, así como altos niveles de compromiso, en tanto que las prácticas individuales generan una mayor innovación de los roles.⁵⁶

El proceso tripartita de socialización para el ingreso termina cuando los nuevos miembros hayan internalizado y aceptado las normas de la organización y de su grupo de trabajo, cuando confían en sus habilidades, y cuando sientan que sus colegas los valoran y confían en ellos. Entienden el sistema: no sólo sus propias tareas sino también las reglas, los procedimientos y las prácticas informalmente aceptadas. Por último, saben qué se espera de ellos y cuáles criterios se utilizarán para medir y evaluar su trabajo. Como se observa en la figura 16-2, la metamorfosis exitosa debería tener un efecto positivo sobre la productividad de los nuevos empleados y en su compromiso con la organización, así como reducir su proclividad a abandonarla (rotación).

Los investigadores examinan la forma como cambian las actitudes de los empleados durante la socialización, al efectuar mediciones en varios momentos durante los primeros meses de trabajo. Varios estudios han revelado la existencia de patrones de “luna de miel” y “resaca” para los nuevos trabajadores, indicando que el periodo de ajuste inicial suele estar marcado por una disminución en la satisfacción laboral, conforme sus esperanzas idealizadas se ponen en contacto con la realidad de la vida organizacional.⁵⁷ Es probable que los empleados recién contratados descubran que el nivel de apoyo social que reciben de los supervisores y de los compañeros de trabajo se va retirando durante las primeras semanas, a medida que todos van regresando a la normalidad.⁵⁸ Con el tiempo, los nuevos trabajadores podrían experimentar conflictos de roles y sobrecarga del rol, y quienes muestran los mayores incrementos en estos problemas experimentan la mayor reducción tanto en el compromiso como en la satisfacción.⁵⁹ Quizá se deba a que el periodo de ajuste inicial de los nuevos empleados plantea demandas y dificultades crecientes, al menos en el corto plazo.

Figura 16-4

Cómo se forman las culturas organizacionales



Resumen: Cómo se forman las culturas

En la figura 16-4 se resume la forma en la cual se establece y mantiene la cultura de una organización. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador, e influye significativamente en los criterios de contratación que utiliza la empresa durante su crecimiento. El éxito de la socialización dependerá del grado del éxito que se logre al ajustar los valores de los nuevos empleados con los de la organización en el proceso de selección y en los métodos de socialización que prefiera utilizar la alta gerencia. Las acciones de la alta gerencia establecen el ambiente general, incluyendo lo que constituye un comportamiento aceptable, en tanto que los trabajadores mantienen y perpetúan la cultura.

Cómo aprenden la cultura los empleados

16-4 Mostrar cómo se transmite la cultura a los empleados.

La cultura se transmite a los trabajadores en varias formas, y las más poderosas son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

Historias

Cuando Henry Ford II era presidente de Ford Motor Company, usted difícilmente sabría de un gerente que no hubiera escuchado la forma en que el Sr. Ford se dirigía a los gerentes que se volvían demasiado arrogantes: “Mi nombre es el que está en el edificio”. El mensaje estaba claro: Henry Ford II dirigía la compañía.

En la actualidad, varios altos ejecutivos de Nike dedican gran parte de su tiempo a servir como narradores de historias corporativas.⁶⁰ Cuando narran la manera en la que el cofundador (y entrenador de pruebas de pista en Oregon) Bill Bowerman entró a su taller y vertió caucho en la wafflera de su esposa para crear un mejor calzado para correr, hablan del espíritu de innovación de Nike. Cuando los nuevos empleados escuchan las historias de la estrella del atletismo de Oregon Steve Prefontaine, y de sus batallas para hacer de las carreras un deporte profesional y obtener equipo de mayor rendimiento, aprenden del compromiso de Nike para ayudar a los atletas.

Historias como éstas circulan en muchas organizaciones, anclando el presente con el pasado, y dando legitimidad a las prácticas actuales. Por lo general, contienen la narrativa de eventos acerca de los fundadores de la organización, la transgresión de las reglas, casos de pobres convertidos en ricos, reducciones de la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacción ante errores del pasado y dificultades organizacionales.⁶¹ Los empleados también crean sus propias historias sobre cómo lograron adaptarse o no a la organización durante el proceso de socialización, incluyendo sus primeros días en el puesto, sus interacciones iniciales con los demás y sus primeras impresiones acerca de la vida organizacional.⁶²

rituales Secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores fundamentales de la organización, cuáles metas son las más importantes, cuáles personas destacan y de quién se puede prescindir.

Rituales

Los **rituales** son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores fundamentales de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles

personas importan y de quiénes se puede prescindir.⁶³ Algunas compañías tienen rituales poco tradicionales que ayudan a respaldar los valores de su cultura. Kimpton Hotels & Restaurants, una de las 100 mejores compañías para trabajar según *Fortune*, mantiene su cultura orientada al cliente con tradiciones como los Housekeeping Olympics, que incluyen tender camas con los ojos vendados y carreras de aspiradoras.⁶⁴ En la empresa de marketing United Entertainment Group, los empleados trabajan en un horario poco común algunos días del año, ya que llegan por la noche y terminan al amanecer. El director general Jarrod Moses hace esto para apoyar una cultura de creatividad. “Cuando alteras el reloj interno de las personas, surgen algunas ideas interesantes”, afirma Moses.⁶⁵

Símbolos

símbolos materiales Lo que indica a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que busca la alta gerencia y los tipos de conductas que son adecuadas.

La distribución de las oficinas corporativas, el tipo de automóvil que reciben los altos ejecutivos, y la presencia o ausencia de aviones de la empresa son ejemplos de **símbolos materiales**. Otros incluyen el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, los privilegios ejecutivos y el vestuario.⁶⁶ Esos símbolos comunican a los trabajadores quién es importante, el grado de igualdad que desea la alta gerencia y los tipos de comportamiento que se consideran adecuados, como tomar riesgos, o bien, ser conservador, autoritario, participativo, individualista o social.

Un ejemplo del uso intencional de los símbolos materiales es la compañía eléctrica de Texas Dynegy, cuyas oficinas centrales no tienen la apariencia de la típica oficina de operaciones, como se expone en la sección “¿Mito o ciencia?”. Hay pocas oficinas individuales, aún para los altos ejecutivos. El espacio está ocupado principalmente por cubículos, áreas comunes y salas de reuniones. La informalidad transmite a los empleados que Dynegy valora la apertura, la igualdad, la creatividad y la flexibilidad. Mientras algunas corporaciones dan a sus altos ejecutivos limosinas con chofer y un avión corporativo, otros directores generales conducen un automóvil de la empresa y vuelan en clase económica. En algunas empresas, como el fabricante de camisas de Chicago Threadless, su atmósfera de “todo se vale” revela una cultura creativa. En Threadless, las reuniones se llevan a cabo en un camper Airstream que se encuentra estacionado dentro del almacén de FedEx convertido de la compañía, en tanto que los trabajadores con pantalones cortos y sandalias trabajan en callejones adornados con bolas de espejos tipo discoteca y decoraciones coloridas elegidas por cada equipo.⁶⁷

Baidu, una compañía china que ofrece servicios en la web, afirma que su cultura es “sencilla” —directa, abierta y sin complicaciones— y “de confianza”, es decir, que confía en las habilidades de los colegas. Los centros de trabajo casuales de Baidu reflejan esta imagen de confianza con sillones, gimnasios, estudios de yoga y habitaciones en forma de domo para siestas, que los empleados pueden utilizar cuando lo deseen.

Fuente: Lou Linwei/Alamy



Dilema ético

Una cultura de compasión

En el mundo de la banca, el éxito y la cultura ética no necesariamente van de la mano. Los líderes que desean una cultura ética en su organización deben incorporar la ética en la definición de éxito de la empresa, en formas que se traduzcan en acciones éticas de los gerentes y los empleados. Compare dos historias de éxito económico: Goldman Sachs y Wells Fargo. Ambos bancos gigantescos se encuentran entre las 100 empresas de *Fortune* (las compañías estadounidenses más grandes según sus ingresos). También son dos de las compañías más admiradas del mundo según *Fortune*, acuerdo con nueve criterios, incluyendo la responsabilidad social. Sin embargo, sus culturas son totalmente diferentes. Al parecer, Goldman Sachs lucha por lograr una cultura ética entre sus empleados y sus clientes, mientras que Wells Fargo transmite una cultura de compasión. Considere algunos encabezados:

- Mefit “Mike” Mecevic era un leal conserje de Goldman Sachs cuando la

enorme tormenta Sandy golpeó Nueva York en 2012. Mecevic y sus colegas sobrevivieron a la tormenta dentro del rascacielos de la empresa, ubicado en Manhattan, y trabajaron sin parar durante días para evitar una inundación. Luego, un gerente de la empresa lo despidió sin explicaciones. Mecevic le dijo, “Vivo en Staten Island, tenemos una situación de emergencia y no contamos con automóviles, trenes ni luz eléctrica. El agua nos llega al cuello”. Yo estaba tratando de salvar mi vida, pero él me respondió ‘salga del edificio’”. Mecevic obedeció, pero después fue despedido de todas formas. “Trabajé día y noche”, dijo Mecevic. “Destruyeron mi vida por nada, por nada”.

- Wells Fargo está comprometida a respetar a sus clientes, incluso cuando estén en problemas. En los últimos años, la compañía ha organizado “Talleres de Conservación del Hogar”, donde los propietarios endeudados pueden reunirse con miembros del equipo de “conservación de la vivienda” en cabinas

confidenciales ubicadas en grandes vestíbulos a lo largo de todo Estados Unidos. Los clientes llevan los documentos específicos de sus casos, y los miembros de los equipos negocian contratos legales. Un cliente señaló lo siguiente: “Es muy bueno no tener que preocuparse” de perder su hogar.

En la cultura organizacional, las decisiones éticas de los líderes demuestran las expectativas que tienen acerca de las decisiones de los demás en todos los niveles de la compañía. Tanto Goldman como Wells Fargo disfrutaban de una gran reputación, pero estos ejemplos sugieren que las dos culturas toman decisiones éticas muy diferentes.

Fuentes: B. Ross, A. Ng y C. Siemaszko, “Ex-Goldman Sachs Janitor Sues for Being Forced into Post-Hurricane Sandy Destruction”, *New York Daily News*, 7 de junio de 2013, www.nydailynews.com/new-york/janitor-sues-tossed-after-math-hurricane-sandy-article-1.1366334; M. Schiffrin y H. Touryalai, “The Bank That Works”, *Forbes*, 13 de febrero de 2012, 66-74.

Algunas culturas son conocidas por los privilegios que existen en su entorno, como las mesas de bochas de Google; los camiones con pasteles, queso y pastelillos que tiene Factset Research en sus instalaciones; las oficinas del diseñador de software Autodesk, adonde los trabajadores pueden llevar a sus mascotas caninas; la clínica de salud gratuita de SAS; el spa orgánico de Microsoft; y el equipo de renta gratuita que ofrece el especialista de implementos para aventuras REI. Otras compañías transmiten los valores de su cultura al permitir tiempo para pensar de forma creativa, ya sea en compañía de los líderes o fuera de las instalaciones. Por ejemplo, Genentech, líder de biotecnología, y muchas otras empresas importantes, ofrecen periodos sabáticos con goce de sueldo. Genentech ofrece a cada empleado seis semanas de permiso con goce de sueldo por cada seis años de servicio para apoyar una cultura de equidad y de pensamiento innovador.⁶⁸

Lenguaje

Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas utilizan un lenguaje para que los miembros se identifiquen con la cultura, manifiesten que la aceptan y ayuden a preservarla. Existen términos únicos para describir al equipo, funcionarios, individuos clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con el negocio. Es probable que al principio los nuevos empleados se sientan abrumados por los acrónimos y la jerga, los cuales, una vez asimilados, actúan como un denominador común que une a los miembros de una cultura o subcultura determinadas.

16-5 Describir las similitudes y las diferencias en la creación de una cultura ética, una cultura positiva y una cultura espiritual.

Cómo influir en una cultura organizacional

Como vimos, la cultura de una organización está determinada por sus fundadores y a menudo es difícil de modificar. Es verdad que el escenario ideal incluye a un fundador (o fundadores) llenos de fuerza, que planean de antemano y de manera cuidadosa la cultura de la organización. Sin embargo, es raro que esto ocurra; por lo general, la cultura organizacional crece de manera orgánica con el tiempo. Cuando se considera que el desarrollo de la cultura es continuo y que se lleva a cabo a través de cada trabajador, es posible encontrar maneras de mejorar los aspectos éticos, positivos y/o espirituales del entorno, tema que se analiza a continuación.

Una cultura ética

A pesar de las diferencias que existen entre las industrias y las culturas, las culturas organizacionales con ética tienen algunos valores y procesos en común.⁶⁹ Por consiguiente, los gerentes pueden crear una cultura con mayor ética al adherirse a los principios siguientes:⁷⁰

- *Sea un modelo de roles notorio.* Los empleados observarán el comportamiento de la alta gerencia como un ejemplo de la conducta adecuada, aunque cada individuo puede ser un modelo con una influencia positiva en el ambiente ético. Envíe un mensaje positivo.
- *Comunique las expectativas éticas.* Siempre que tenga un puesto de liderazgo, disminuya lo más posible las ambigüedades éticas al divulgar un código de ética organizacional, donde se enuncien los valores fundamentales y las reglas éticas que deberán seguir los trabajadores.
- *Proporcione capacitación en ética.* Organice seminarios, talleres y programas de capacitación para reforzar los estándares de conducta de la organización, para aclarar cuáles prácticas están permitidas y para resolver posibles dilemas éticos.
- *Recompense de forma explícita los actos éticos y sancione los actos carentes de ética.* Evalúe las decisiones de sus subalternos respecto del código de ética de la organización. Revise los medios así como los fines. Recompense de forma evidente a quienes actúen con ética y castigue visiblemente a quienes no lo hagan.
- *Ofrezca mecanismos de protección.* Señale mecanismos formales para que los trabajadores analicen dilemas éticos y reporten el comportamiento carente de ética sin temor a sufrir represalias. Esto podría incluir la creación de consejeros de ética, defensores de derechos individuales o funcionarios para la ética.

El trabajo de establecer un entorno ético positivo debe empezar en el extremo superior de la organización.⁷¹ Un estudio demostró que cuando la alta gerencia destaca valores éticos sólidos, los supervisores son más proclives a ejercer un liderazgo ético. Las actitudes éticas positivas se transfieren desde arriba hacia los trabajadores de línea, los cuales deberían mostrar niveles menores de conductas desviadas, así como mayores niveles de cooperación y ayuda. Muchos otros estudios han llegado a la misma conclusión general: los valores que exhibe la alta gerencia sirven para predecir el comportamiento ético de los empleados. Un estudio sobre auditores reveló que la presión percibida por parte de los líderes organizacionales para mostrar un comportamiento poco ético estaba relacionada con mayores intenciones de involucrarse con prácticas carentes de ética.⁷² Es evidente que una cultura organizacional inadecuada influiría de manera negativa la conducta ética de los trabajadores. Por último, los individuos cuyos valores éticos son similares a los del departamento donde laboran tienen mayores probabilidades de lograr un ascenso, por lo que también podría considerarse que la cultura ética se transmite de abajo hacia arriba en la jerarquía.⁷³

Una cultura positiva

A primera vista, la creación de una cultura positiva parecería totalmente ingenua o como una conspiración al estilo Dilbert. Sin embargo, lo que hace que creamos que esta tendencia llegó para quedarse son las señales, que indican que están convergiendo la

Market Technologies, una compañía diseñadora de software comercial, propiedad de una familia, fomenta un ambiente positivo. La empresa recompensa a los trabajadores de diversas maneras, incluyendo eventos divertidos como el día de los turistas con vestimenta inusual (fotografía), celebraciones de cumpleaños y logros, salidas frecuentes con las familias, así como desayunos y almuerzos.

Fuente: St. Petersburg Times/ZumaPress/Newscom



cultura organizacional positiva

Aquella que hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas de los trabajadores, que recompensa en vez de castigar, y que destaca la vitalidad y el crecimiento individuales.

práctica de la administración y las investigaciones sobre el CO. Una **cultura organizacional positiva** hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas de los empleados, recompensa en vez de castigar, y destaca la vitalidad y el crecimiento individuales.⁷⁴ Consideremos cada una de esas áreas.

Basarse en las fortalezas de los empleados Aunque una cultura organizacional positiva no ignora los problemas, hace énfasis en mostrar a los trabajadores cómo pueden aprovechar sus fortalezas. Como señaló Peter Drucker, el gurú de la administración, “la mayoría de los estadounidenses no sabe cuáles son sus fortalezas. Cuando se les pregunta al respecto, te ven con una mirada perdida o responden en términos de un conocimiento subjetivo, que es la respuesta equivocada”. ¿No sería mejor pertenecer a una cultura organizacional que lo ayudara a uno a descubrir sus fortalezas y a aprender a lograr el mayor beneficio de ellas?

Larry Hammond, director general de Auglaize Provico, compañía agroindustrial con sede en Ohio, usó este enfoque durante los peores días de su negocio. Cuando la empresa tuvo que despedir a una cuarta parte de su fuerza laboral, en vez de concentrarse en lo que estaba mal, Hammond decidió aprovechar aquello que estaba bien. “Si realmente quieres [sobresalir], tienes que conocerte a ti mismo —saber para qué eres bueno, y en qué no eres tan bueno” aseguró el ejecutivo. Con la ayuda de Barry Conchie, consultor de Gallup, Hammond se centró en descubrir y utilizar las fortalezas de los empleados, con lo cual ayudó a dar un vuelco a la empresa. “Si preguntas a Larry [Hammond] cuál es la diferencia, te dirá que son los individuos usando sus talentos naturales”, reconoce Conchie.⁷⁵

Recompensar en vez de castigar Aunque la mayoría de las organizaciones se enfocan lo suficiente en recompensas extrínsecas como el salario y los ascensos, a menudo se olvidan del poder de las recompensas más pequeñas (y menos costosas), como los elogios. En parte, crear una cultura organizacional positiva implica “atrapar a los trabajadores haciendo algo bueno”. Muchos gerentes evitan los elogios, ya sea porque temen que los trabajadores reduzcan su desempeño o porque no los valoren. Por lo general, los subalternos no piden elogios, y los gerentes no suelen darse cuenta de los costos por no usarlos.



Considere a El'zbieta Górską-Kolodziejczyk, una gerente de planta en las instalaciones de International Paper en Kwidzin, Polonia. Los empleados laboran en un sótano sombrío y sin ventanas. El número de trabajadores es de solo un tercio, aproximadamente, de su nivel anterior, aunque la producción se ha triplicado. Estas dificultades se presentaron durante el periodo de los tres gerentes anteriores, por lo que cuando Górską-Kolodziejczyk tomó el mando, sus ideas más importantes eran el reconocimiento y el elogio. Al principio le resultó difícil elogiar a quienes no estaban acostumbrados a esas alabanzas, sobre todo los hombres. “Al principio eran como cemento”, afirma, “como cemento”. Sin embargo, con el tiempo descubrió que valoraban, e incluso compartían, los elogios. Un día, un supervisor de su departamento la llamó para decirle que estaba haciendo un buen trabajo. “Eso sí lo recuerdo, sí”, reconoció.⁷⁶

Énfasis en la vitalidad y el crecimiento Ninguna organización obtendrá lo mejor de una fuerza laboral que se considera a sí misma como el simple engrane de una máquina. Una cultura positiva reconoce la diferencia entre un trabajo y una carrera, y no únicamente reconoce la forma como el empleado contribuye a la eficacia de la organización, sino también lo que la compañía puede hacer para que el empleado logre mayor eficacia, tanto a nivel personal como profesional. Las grandes empresas reconocen lo valioso de ayudar al desarrollo de las personas. Safelite AutoGlass, compañía que en 2012 ganó el premio de Ventaja Competitiva otorgado por Optima de *Workforce Management*, atribuye parte de su éxito a su iniciativa para el desarrollo del talento llamada PeopleFirst Plan. Según su vicepresidente Steve Miggo, “la única forma de sobresalir es contando con las mejores personas”.⁷⁷



En ciertos tipos de industrias se requiere más creatividad para estimular el crecimiento de los trabajadores. Por ejemplo, desde las oficinas centrales de Masterfoods en Bruselas, Philippe Lescornez dirige a un equipo de promotores de ventas, incluyendo a Didier Brynaert, quien trabaja en Luxemburgo, a casi 240 kilómetros de distancia. Lescornez reconoció que el trabajo de Brynaert sería más importante si lograba que fuera considerado un experto en las características únicas del mercado de Luxemburgo. De esa manera, Lescornez pidió a Brynaert información que pudiera compartir con la casa matriz. “Comencé a comunicar mucho más lo que hacía a otras personas [dentro de la compañía], porque hay mucha distancia entre la oficina en Bruselas y el área donde trabaja. Así que me dediqué a comunicar, comunicar y comunicar. Cuanto más comunicaba, más material me daba”, afirma Lescornez. Como resultado, “en la actualidad se le considera el especialista en Luxemburgo, es decir, el individuo que es capaz de establecer una relación fuerte con los clientes de esa zona”, señala Lescornez. Desde luego, lo que es bueno para Brynaert también lo es para Lescornez, quien recibe el crédito por ayudarlo a crecer y a desarrollarse.⁷⁸



Límites de una cultura positiva ¿Una cultura positiva lo cura todo? Aun cuando muchas compañías han adoptado aspectos de una cultura organizacional positiva, es una idea demasiado nueva para saber con certeza cómo y cuándo funciona mejor.

No todas las culturas nacionales valoran tanto una actitud positiva como la estadounidense, e incluso dentro de esta cultura hay límites para las organizaciones, los cuales quizás deberían ser determinados por la industria y la sociedad. Por ejemplo, Admiral, una compañía de seguros británica, ha establecido el Ministerio de Diversión en sus centros de atención telefónica, con la finalidad de organizar eventos como escritura de poemas, fútbol de mesa, competencias de conker (juego inglés que se hace con castañas) y días de vestimenta extravagante, lo cual podría chocar contra un valor industrial de las culturas más serias. ¿Cuándo la persecución de una cultura positiva comienza a ser coercitiva? Como señaló un crítico, “fomentar una ortodoxia social de positividad se enfoca en una constelación específica de estados y características deseables pero, al buscarla, se puede estigmatizar a quienes no cumplan con lo esperado”.⁷⁹ Quizá el establecimiento de una cultura positiva genere beneficios, pero una organización también necesita ser objetiva y evitar rebasar los límites de la eficacia.

Una cultura espiritual

¿Qué tienen en común Southwest Airlines, Ford, Hewlett-Packard, The Men's Wearhouse, Tyson Food, Wetherill Associates y Tom's of Maine? Que se encuentran entre un número cada vez mayor de organizaciones que han adoptado la espiritualidad en el lugar de trabajo.

espiritualidad en el lugar de trabajo

Reconocimiento de que las personas tienen una vida interior que alimenta a un trabajo significativo y es alimentada por éste, en el contexto de la comunidad.

¿Qué es la espiritualidad? La espiritualidad en el trabajo *no* se refiere a las prácticas religiosas organizadas. No tiene que ver con Dios ni con la teología. La **espiritualidad en el lugar de trabajo** reconoce que las personas tienen una vida interior que alimenta a un trabajo significativo y, a la vez, es alimentada por éste, en el contexto de una comunidad.⁸⁰ Las organizaciones que promueven una cultura espiritual reconocen que las personas tratan de encontrar un significado y un propósito en su trabajo, y que desean conectarse con otros seres humanos y formar parte de una comunidad. Muchos de los temas que se han analizado, desde el diseño del puesto de trabajo hasta la responsabilidad social corporativa (RSC), se adaptan bien al concepto de la espiritualidad organizacional. Cuando una compañía destaca su compromiso de pagar a los proveedores de las naciones en desarrollo un precio justo (superior al del mercado) por sus productos para facilitar su desarrollo comunitario —como lo hizo Starbucks— o alienta a los trabajadores a que compartan oraciones o mensajes inspiradores por correo electrónico —como lo hizo Interstate Batteries— entonces estimula una cultura más espiritual.⁸¹

¿Por qué la espiritualidad ahora? Como se señaló en el análisis sobre las emociones en el capítulo 4, el mito de la racionalidad supone que la organización bien administrada descarta los sentimientos. En el modelo perfectamente racional no hay interés alguno por la vida interior de los trabajadores. Sin embargo, de la misma forma en que ahora nos damos cuenta de que el estudio de las emociones mejora nuestra comprensión del comportamiento organizacional, estar conscientes de la espiritualidad nos ayuda a entender mejor las conductas de la fuerza laboral.

Desde luego, los trabajadores siempre han tenido una vida interior; entonces, ¿por qué hasta ahora surge la búsqueda del significado y el propósito del trabajo? En la figura 16-5 se resumen los motivos.

Características de una organización espiritual El concepto de espiritualidad en el lugar de trabajo se remite a los análisis previos sobre valores, ética, motivación y liderazgo. Aunque las investigaciones al respecto son preliminares, varias características culturales tienden a ser evidentes en las organizaciones espirituales.⁸²

- *Generosidad.* Las organizaciones espirituales valoran tanto las demostraciones de amabilidad hacia otras personas, como la felicidad de los trabajadores y de otros asociados de la organización.
- *Un intenso sentido de propósito.* Las organizaciones espirituales construyen sus culturas en torno a un propósito significativo. Aunque las utilidades son importantes, no son los valores principales de la organización.

Figura 16-5

Cómo se forman las culturas organizacionales

- La espiritualidad puede contrarrestar las presiones y el estrés causados por un ritmo de vida turbulento. Los estilos de vida contemporáneos —familias con un solo padre, movilidad geográfica, naturaleza temporal de los trabajos, nuevas tecnologías que interponen distancia entre los individuos— destacan la falta de un sentimiento colectivo, e incrementan la necesidad de involucramiento y conexión.
- Para muchas personas, la religión institucionalizada no ha funcionado, por lo que continúan buscando puntos de referencia que sustituyan la falta de fe y llenen la creciente sensación de vacío espiritual.
- Las exigencias laborales han hecho que el lugar de trabajo domine la vida de muchas personas, aunque continúen cuestionándose el significado del trabajo.
- Los individuos desean integrar los valores de la vida personal con su vida profesional.
- Un número cada vez mayor de personas está descubriendo que la adquisición de más bienes materiales no les satisface.

- *Confianza y respeto.* Las organizaciones espirituales se caracterizan por la confianza, honestidad y apertura mutuas. A los trabajadores se les trata con aprecio y estima, de manera consistente con la dignidad de cada individuo.
- *Apertura.* Las organizaciones espirituales valoran a los empleados que son creativos y que tienen un pensamiento flexible.

Lograr que una organización sea espiritual Muchas organizaciones están interesadas en la espiritualidad pero tienen dificultades para llevar sus principios a la práctica. Varios tipos de prácticas facilitan la creación de un lugar de trabajo espiritual,⁸³ incluyendo aquellas que fomentan un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Los líderes pueden demostrar valores, actitudes y conductas que estimulan una motivación intrínseca y un sentimiento de inspiración a través del trabajo. Asimismo, animar a los empleados a pensar en la manera en la cual su trabajo les brinda un sentido de propósito sirve para desarrollar un lugar de trabajo espiritual; a menudo, esto se logra gracias a la orientación grupal y al desarrollo organizacional, temas que se examinan en el capítulo 18. También un número creciente de compañías, incluyendo a Taco Bell y a Sturdiesteel, ofrecen a los empleados los servicios de orientación de capellanes corporativos. Muchas instituciones emplean capellanes, como Marketplace Chaplains USA; en tanto que algunas corporaciones como R.J. Reynolds Tobacco y Tyson Foods los contratan de manera directa. Evidentemente, la presencia de capellanes corporativos en los centros de trabajo (que a menudo son ministros cristianos ordenados) causa polémica, aunque su función no es aumentar la espiritualidad sino ayudar a los departamentos de recursos humanos a atender a los empleados que ya tienen creencias cristianas.⁸⁴ Ciertamente se deberían de alentar roles similares para líderes de otras creencias.

Críticas a la espiritualidad Los críticos del movimiento espiritual en las organizaciones se centran en tres cuestiones. La primera se refiere a las bases científicas. ¿Qué es en realidad la espiritualidad en el lugar de trabajo? ¿Es tan sólo un término nuevo en la jerga administrativa? En segundo lugar, ¿son legítimas las organizaciones espirituales? En específico, ¿tienen el derecho de imponer valores espirituales a sus trabajadores? El tercero es la parte económica: ¿Son compatibles la espiritualidad y las utilidades?

Primero, como puede imaginarse, hay muy pocas investigaciones acerca de la espiritualidad en el lugar de trabajo. La espiritualidad se ha definido de forma tan amplia en algunas fuentes, que prácticas que van desde la rotación de puestos hasta los retiros corporativos en centros de meditación se han identificado como espirituales. Es necesario responder algunas preguntas antes de que el concepto adquiera plena credibilidad.

En la segunda cuestión, es evidente que un énfasis en la espiritualidad puede incomodar a ciertos empleados. Los críticos han argumentado que las instituciones laicas, sobre todo las empresas de negocios, no deberían imponer valores espirituales en los trabajadores.⁸⁵ Esta crítica es válida indudablemente cuando la espiritualidad se define invocando a la religión y a Dios en el escenario laboral. Sin embargo, parece menos cuestionable cuando la meta se limita a ayudar a los empleados a encontrar sentido y propósito a su vida en el trabajo. Si las razones que se describen en la figura 16-5 realmente caracterizan a un gran segmento de la fuerza laboral, entonces quizá las organizaciones puedan hacerlo.

Por último, el tema de si la espiritualidad y las utilidades son objetivos compatibles es muy relevante para los gerentes y los inversionistas de negocios. Las evidencias, aunque limitadas, indican que sí lo son. Los resultados de un estudio revelaron que las organizaciones que brindaban a sus empleados oportunidades de desarrollo espiritual mostraban un mejor desempeño que las empresas que no lo hacían.⁸⁶ Otros estudios reportan que la espiritualidad de las organizaciones se relaciona de manera positiva con la creatividad, la satisfacción laboral, el involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional.⁸⁷

Objetivos de carrera

¿Cómo aprendo a dirigir?

En pocas semanas ocuparé un nuevo puesto. Es la primera vez que trabajo como líder de un equipo y sé que tengo mucho que aprender. ¿Hay alguna manera de asegurarme de ser un líder exitoso?

— Gordon

Estimado Gordon:

Siempre es complicado aprender acerca de un nuevo puesto de trabajo, y aprender a ser un líder es doblemente complicado. Se espera que usted cuente con la capacidad para dirigir a los empleados y para proporcionarles objetivos, y que respete la cultura que existe en el grupo, así como las capacidades de cada miembro. Los siguientes son algunas sugerencias para su transición a un liderazgo exitoso:

- *Formule preguntas.* A menudo los nuevos líderes sienten ansiedad ante la idea de hacer preguntas a sus subordinados directos, por temor a ser considerados incompetentes o débiles. Sin embargo, indagar acerca de cómo se hacían las cosas en el pasado y acerca de las metas individuales indica que usted está interesado por los miembros del equipo. Familiarizarse con la cultura y las prácticas del grupo

también le ayudará a desarrollar técnicas para aprovechar las fortalezas del equipo y superar las dificultades.

- *Establezca relaciones con otros líderes.* Recuerde que este rol le fue asignado por una razón, y la compañía desea verlo triunfar, por lo que debe aprovechar al máximo los recursos de los demás. Tome notas detalladas en cuanto a actividades y estrategias específicas que han sido exitosas, y organice una reunión para hablar acerca de cómo han funcionado esas estrategias a lo largo del tiempo. Si demuestra que está verdaderamente involucrado en el proceso de aprendizaje, descubrirá que los demás estarán más dispuestos a brindarle ayuda y consejo.
- *Empiece con pequeños triunfos.* Se ha escrito mucho acerca de la importancia de lograr triunfos pequeños desde un inicio, con la finalidad de desarrollar una buena reputación. El viejo adagio que reza “nunca se tiene una segunda oportunidad para dar una primera impresión” es totalmente verdadero en el centro de trabajo. Intente desarrollar nuevas iniciativas, con resultados claros, que le permitan demostrar sus rasgos del líder.

La mejor transición hacia el liderazgo incluye conocer las demandas de la situación y preparar al equipo para el éxito desde un principio.

¡Sea proactivo!

Fuente: T. B. Harris, N. Li, W. R. Boswell, X. Zhang y Z. Xie, “Getting What’s New from Newcomers: Empowering Leadership, Creativity, and Adjustment in the Socialization Context”, *Personnel Psychology* 67 (2014): 567-604; Y. H. Ji, N. A. Cohen, A. Daly, K. Finnigan y K. Klein, “The Dynamics of Voice Behavior and Leaders’ Network Ties in Times of Leadership Successions”, *Academy of Management Proceedings*, 2014, 16324; y B. Eckfeldt, “5 Things New CEOs Should Focus On”, *Business Insider*, 1 de junio de 2015, <http://www.businessinsider.com/5-things-new-ceos-should-focus-on-2015-6>.

Las opiniones aquí expresadas corresponden únicamente a los gerentes y a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de sus organizaciones. Los autores o gerentes no son responsables de cualquier error u omisión, ni de los resultados obtenidos por el uso de esta información. En ningún caso los autores o los gerentes, o sus sociedades o corporaciones relacionadas, serán responsables por cualquier decisión o acción tomada respecto de las opiniones aquí expresadas.

El contexto global

16-6 Mostrar cómo la cultura nacional podría afectar la forma como la cultura organizacional se traslada a un país diferente.



En el capítulo 5 se estudiaron valores culturales globales (colectivismo-individualismo, distancia del poder, entre otros). En esta sección el enfoque es un poco más específico: ¿Cómo se ve afectada una cultura organizacional por el contexto global? La cultura organizacional es tan poderosa que a menudo trasciende las fronteras nacionales, pero ello no significa que las compañías deban o puedan ignorar la cultura local.

A menudo las culturas organizacionales reflejan la cultura nacional. La cultura de la aerolínea AirAsia, con sede en Malasia, hace hincapié en una actitud amistosa y abierta. La compañía organiza muchas fiestas, utiliza una gerencia participativa y no cuenta con oficinas privadas, reflejando así la cultura relativamente colectivista de Malasia. La cultura de muchas aerolíneas estadounidenses no refleja la misma informalidad. Si una línea aérea de Estados Unidos quisiera fusionarse con AirAsia, necesitaría tomar en cuenta esas diferencias culturales. Sin embargo, las diferencias en la cultura organizacional no siempre se deben a diferencias en la cultura inter-

nacional. Uno de los principales desafíos que enfrentaron durante la fusión de US Airways y American Airlines fue la integración de la cultura de “cuello abierto” que caracterizaba a US Airways, con la cultura “elegante” de American Airlines.⁸⁸

Una de las tareas principales para los gerentes de Estados Unidos es tener sensibilidad cultural. Este país es una fuerza dominante en los negocios y la cultura, y con la influencia viene la reputación. “En todo el mundo somos vistos como gente arrogante, totalmente egoísta y ruidosa”, afirma un ejecutivo estadounidense. Algunas de las formas en las cuales los directivos estadounidenses pueden alcanzar la sensibilidad cultural incluyen bajar el volumen de su voz, hablar más lentamente, escuchar más, y evitar las discusiones sobre religión y política.

La administración del comportamiento ético es un área donde la cultura nacional podría entrar en conflicto contra la cultura corporativa.⁸⁹ Los gerentes estadounidenses justifican la supremacía de las fuerzas anónimas del mercado como una obligación moral para las organizaciones de negocios. Esta perspectiva mundial considera el soborno, el nepotismo y el uso indebido de contactos personales como actividades muy poco éticas. También valoran la obtención de las máximas utilidades, de manera que cualquier acción que se desvíe del incremento de las utilidades podría indicar que existen conductas inadecuadas o corruptas. En contraste, los gerentes de las economías en desarrollo tienden a considerar las decisiones éticas desde el contexto del ambiente social, lo cual significa que hacer favores especiales para la familia y los amigos no tan sólo es adecuado, sino quizás incluso una responsabilidad ética. Los gerentes en muchos países también consideran el capitalismo con escepticismo, y creen que los intereses de los trabajadores deberían ser tan importantes como los intereses de los accionistas, lo cual podría limitar la obtención de las máximas utilidades.

La creación de una cultura organizacional multinacional podría provocar una disputa entre los empleados de países que por tradición han sido competidores. Por ejemplo, cuando bancos suecos, noruegos, finlandeses y daneses se unieron para formar Nordea Bank AB, los estereotipos que algunos empleados tenían, basados en las relaciones históricas entre los países, provocaron tensiones. Finlandia fue originalmente colonia de Suecia, y Noruega había formado parte de Dinamarca y después de Suecia. No importó el hecho de que ninguno de los trabajadores hubiera nacido cuando sus países eran colonias: se formaron alianzas complejas dentro de Nordea, basadas en ideas nacionalistas. Para superar esas diferencias, la compañía utilizó la narración para lograr que los empleados se identificaran con los aspectos positivos de su región geográfica común. La organización reforzó los aspectos comunes de su identidad mediante comunicados de prensa, correspondencia corporativa, representación igualitaria de los países en la alta gerencia, y la promoción de valores compartidos. Aunque la organización continúa luchando contra una cultura multinacional, el éxito que ha alcanzado puede atribuirse a una atención cuidadosa a las diferencias nacionales.⁹⁰

A medida que las organizaciones nacionales buscan contratar trabajadores en las operaciones que realizan en el extranjero, la gerencia debe decidir si estandarizará muchas facetas de la cultura organizacional. Por ejemplo, ¿las compañías deberían ofrecer planes de salud e iniciativas para equilibrar la vida laboral y la personal desde el país de origen a las oficinas en el extranjero, o bien, tienen que adaptar los planes a las normas de cada sociedad? Ambas alternativas pueden ser problemáticas. Cuando la compañía estadounidense Rothenberg International, por ejemplo, introdujo un plan para disminuir el abuso de alcohol entre sus trabajadores rusos, como parte de su programa de asistencia para los empleados (PAE), no previó que los rusos rechazan el concepto “asistencia”, y que en su lugar prefieren el término “apoyo”. La compañía Rothenberg logró adaptarse, pero en ocasiones las leyes locales intervienen (para ayudar o para obstaculizar), cuando los empleadores lanzan planes desde el país de origen. Por ejemplo, Brasil cuenta con un plan gubernamental anti-VIH que los empleadores pueden utilizar, y el servicio nacional de salud de Reino Unido paga los programas de tratamiento para el tabaquismo; mientras que en Alemania los seguros privados deben correr con los gastos de los planes de salud.⁹¹ En este momento no existe un consenso claro sobre el mejor curso de acción, pero en primera instancia las compañías deben ser sensibles ante las diferencias en los estándares.



Figura 16-6

Forma en la que las culturas organizacionales influyen en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores

Resumen

La figura 16-6 describe los efectos de la cultura organizacional. Los empleados se forman una percepción general subjetiva de la organización con base en factores como el grado de tolerancia al riesgo, el énfasis en los equipos y el apoyo a las personas. Esta percepción general se convierte, en efecto, en la cultura o personalidad de la organización, y afecta el desempeño y la satisfacción de los trabajadores, de modo que las culturas más fuertes ejercen una mayor influencia.

Implicaciones para los gerentes

- Considere que la cultura de una organización es un aspecto relativamente fijo en el corto plazo. Para realizar un cambio, involucre a la alta gerencia y diseñe un plan a largo plazo.
- Contrate a individuos cuyos valores coincidan con los de la organización; esos empleados tenderán a permanecer satisfechos y comprometidos. No es sorprendente que los trabajadores que “no se ajustan” tengan niveles de rotación considerablemente mayores.
- Comprenda que el desempeño y la socialización de los empleados depende, en gran medida, de que sepan lo que deben o no hacer. Y capacite bien a su personal y manténgalo informado acerca de los cambios que ocurran en sus puestos de trabajo.
- Usted puede influir en la cultura de su entorno laboral, en ocasiones tanto como la cultura influye en usted. Todos los gerentes pueden hacer algo para fomentar una cultura de ética, así como para tomar en cuenta la espiritualidad y su papel en la creación de una cultura organizacional positiva.
- No olvide que es posible que la cultura organizacional de su compañía no sea “transferible” a otras naciones. Conozca la importancia cultural de las normas de su organización antes de introducir nuevos planes e iniciativas en el extranjero.

Las compañías deberían esforzarse por crear una cultura organizacional positiva

PUNTO

Las organizaciones deberían hacer todo lo posible por establecer una cultura positiva porque es muy útil. Los resultados de estudios recientes han demostrado que los individuos que tienen un estado mental positivo en el trabajo, y fuera de él, gozan de una vida más feliz, más productiva y más plena. Dadas las evidencias acumuladas, los investigadores ahora están estudiando la forma de lograrlo.

En un artículo de la revista *Harvard Business Review*, Adam Grant analiza un concepto interesante: la subcontratación de la inspiración. ¿Qué quiere decir con eso? Grant escribe que “un creciente número de investigaciones indica que los usuarios finales —consumidores, clientes, pacientes y otros individuos que se benefician de los productos y servicios de una compañía— son sorprendentemente eficientes al motivar al personal para que trabaje con mayor esfuerzo, de manera más inteligente y de forma más productiva”.

Los siguientes son algunos ejemplos tangibles de cómo puede funcionar esto:

- El “programa de amigos” de la Northwestern University pone en contacto a pacientes con Alzheimer y científicos que trabajan para desarrollar tratamientos para la enfermedad.
- En una sucursal de Merrill Lynch, las reuniones semanales de los equipos inician con historias sobre la manera como el equipo ha marcado alguna diferencia en la vida de los clientes.
- “Todos los empleados en Medtronic experimentan un ‘momento definitorio’ donde tienen contacto cara a cara con un paciente cuya historia los impacta profundamente”, escribió el antiguo director general Bill George.

Desde luego, existen otras formas de crear una cultura organizacional positiva, como aprovechar las fortalezas y recompensar en lugar de sancionar.

La subcontratación de la inspiración es una forma adecuada para que los empleados se sientan apreciados, para que experimenten empatía y vean el impacto que tiene su trabajo. Son resultados motivadores que conducirán a las organizaciones a ser más eficaces y permitirán que los individuos se sientan más satisfechos en su trabajo. La creación de una cultura positiva en la organización no es mágica, pero suele tener efectos sumamente positivos para las compañías que la adoptan.

CONTRAPUNTO

Existen muchas preguntas sin respuesta acerca de los méritos del uso de un ambiente organizacional positivo para crear culturas positivas. Revisemos tres de ellas.

¿Qué es una cultura positiva? Las relaciones en el trabajo pueden ser amigables e incluso mutuamente benéficas. Sin embargo, restar importancia a las diferencias que existen de manera natural en los intereses, con la finalidad de fomentar una cultura positiva, es intelectualmente deshonesto y potencialmente nocivo. De cuando en cuando, alguna organización necesita tomar medidas impopulares. ¿Es posible despedir a un individuo de manera positiva (y honesta), o explicar a alguien por qué otros sí recibieron un aumento salarial? Es peligroso tratar de mentir a los empleados. Las relaciones positivas se crean (o no) por sí mismas. Es mejor predicar que las personas, al igual que las culturas organizacionales, deberían ser honestas y justas, en vez de ridículamente positivas.

¿La práctica está más avanzada que la ciencia? Antes de empezar a pedir a las organizaciones que construyan culturas positivas, deberíamos asegurarnos de que esas intervenciones funcionen como creemos. Muchas tienen consecuencias inadvertidas, y simplemente no contamos con las investigaciones suficientes para sustentar las afirmaciones planteadas. Como señaló un revisor, “todos quieren creer que podrían tener un mayor control sobre su vida, si tan sólo cambian la manera como piensan. Las investigaciones que sustentan esa idea reciben una extensa publicidad”. Pero eso no se fundamenta con una gran cantidad de evidencias.

¿La creación de una cultura positiva es una manipulación? La psicóloga Lisa Aspinwall escribe acerca del “terrorismo de la sacarina”, donde los empleados son obligados por entrenadores de la felicidad a experimentar un estado mental positivo. Quizás usted piense que se trata de una exageración, pero compañías como UBS, American Express, KPMG, FedEx, Adobe e IBM utilizan entrenadores de la felicidad para hacer exactamente eso. Como señaló un crítico: “Animar a las personas para que mantengan una perspectiva feliz, al enfrentar condiciones mucho menos que ideales, es una buena manera de mantener a los ciudadanos bajo control a pesar de los graves problemas sociales, o bien, de lograr que los trabajadores sigan siendo productivos cuando reciben un salario bajo y muy escasas prestaciones”. En vez de insistir en las culturas positivas, ¿qué pasaría si se promoviera la idea de culturas honestas?

REPASO DEL CAPÍTULO

PREGUNTAS DE REPASO

16-1 ¿Qué es la cultura organizacional y cuáles son sus características comunes?

16-2 ¿Cuáles son los efectos funcionales y disfuncionales de la cultura organizacional?

16-3 ¿Qué factores crean y sostienen la cultura de una organización?

16-4 ¿Cómo se transmite la cultura a los empleados?

16-5 ¿Qué similitudes y diferencias existen en la creación de una cultura ética, una cultura positiva y una cultura espiritual?

16-6 ¿Cómo afecta la cultura nacional la manera en la cual la cultura organizacional se traslada a un país diferente?

EJERCICIO Bienvenida a los nuevos integrantes

Forme equipos de tres o cuatro estudiantes. Analicen los siguientes temas fundamentales:

- *Describe sus primeras impresiones de la universidad cuando hizo su solicitud de admisión.* Esto es importante porque ayuda a identificar las suposiciones que hacen otros estudiantes nuevos al ingresar.
- *Describe algunas de sus primeras experiencias en el nuevo entorno, y la manera en la cual reforzó o modificó las expectativas que se formó antes de ingresar.* Incluya actividades patrocinadas oficialmente por su escuela, así como las experiencias sin planeación que le indicaron cómo era la cultura.
- *Identifique temas clave que le hubiera gustado conocer más cuando ingresó.* Piense en las cuestiones que le provocaron mayores problemas, o que le fue difícil descubrir por su cuenta.
- *Compare sus primeras experiencias con el conocimiento que tiene actualmente de la cultura.* ¿Cómo ha modificado su interacción a largo plazo las ideas acerca de la cultura de la universidad?

Después de describir la cultura de su escuela de manera integral, considere los mismos cuatro temas respecto de su principal área de estudio.

Diseño de un programa

Utilice el material incluido en el capítulo para desarrollar un programa “ideal” que pueda utilizarse para introducir a los nuevos estudiantes a la cultura universitaria. El programa podría incluir las mismas situaciones que usted haya experimentado, o podría ser muy diferente. El objetivo es disminuir la ansiedad y el estrés de los estudiantes durante la transición, y fomentar una cultura que ayude a los individuos de nuevo ingreso a cumplir sus metas de la manera más eficiente y eficaz posible. Su programa de socialización deberá incluir mensajes previos al ingreso, como información de reclutamiento, sesiones iniciales de inducción y un seguimiento de largo plazo. En cada fase determinará quién será el emisor de esos mensajes, para que tengan el mayor impacto posible en los estudiantes de nuevo ingreso.

16-7. Con base en sus observaciones y en la discusión grupal, ¿cuáles parecen ser los elementos más importantes de la cultura a los cuales se tienen que adaptar los nuevos estudiantes?

16-8. ¿Cree usted que su escuela no comunica algunos aspectos de la cultura a los estudiantes de nuevo ingreso? Si responde afirmativamente, ¿por qué?

16-9. ¿En qué se parece o difiere la introducción a una cultura de una organización de negocios de la introducción a una universidad y a un campo de estudio?

DILEMA ÉTICO Cultura del engaño

A lo largo de este capítulo, y del texto en general, hemos observado que la honestidad suele ser la mejor política en la administración del CO, aunque eso no significa que las relaciones honestas sean siempre la regla en los negocios.

De hecho, los estudios han encontrado que industrias completas pueden fomentar la deshonestidad. En un experimento, primero se pidió a los sujetos que pensarán acerca de su identidad profesional o que respondieran una encuesta genérica. Luego, se les pidió que informaran los resultados de una serie de lanzamientos de una moneda; de antemano se les dijo que cuanto más caras resultaran, mayor dinero recibirían. Los banqueros que respondieron la encuesta genérica mostraron casi el mismo nivel de honestidad al informar sobre los lanzamientos de la moneda, que los individuos que trabajaban en otros sectores. Sin embargo, a los banqueros que se les indicó que pensarán acerca de su identidad profesional, exageraron la cantidad de caras resultantes de los lanzamientos de la moneda. Las personas de otras profesiones no hicieron lo mismo: la relación entre la identidad profesional y la deshonestidad fue exclusiva de los individuos que trabajaban en bancos. Es cierto que estos resultados no se limitan a la industria de la banca. Al parecer, muchas otras formas de inducir a las personas a pensar en transacciones económicas generan mayor deshonestidad. Asimismo, los estudios también han encontrado que muchos individuos se sienten presionados a exhibir conductas deshonestas para lograr las metas financieras. Siempre que entra en juego el dinero, existen motivaciones poderosas.

Las motivaciones económicas son notorias en los deportes profesionales. Por ejemplo, el número de líderes de la FIFA (el organismo que rige el mundo del fútbol) que fueron inculcados en 2015 sugiere que la FIFA acepta conductas deshonestas, y fomenta el encubrimiento de la deshonestidad de los demás. Domenico Scala, jefe del comité auditor de la FIFA, señaló lo

siguiente: “Para apoyar el cambio, necesitamos una cultura que censure el comportamiento inapropiado, imponga las reglas de manera vigorosa y justa, y que reaccione”. Existe el consenso general de que, para superar la corrupción, los individuos que ocupan puestos de autoridad deben demostrar su compromiso con una cultura ética. Como señaló Scala, “el tono del líder es lo que garantiza que esté involucrado con todos los niveles de la organización, y debe ser honesto y transmitirse con sinceridad, tanto en las palabras como en las acciones”. Quizá existe la tendencia a ser deshonestos cuando se puede ganar dinero, por lo que los líderes necesitan estar especialmente atentos y comunicar expectativas claras de un comportamiento ético.

Por fortuna, las evidencias indican que cuando se pide a las personas que se concentren en las relaciones y en la manera como gastan su tiempo, su comportamiento es más honesto y solidario. Esto sugiere que enfocarse en las consecuencias sociales de nuestros actos puede realmente servir para superar la corrupción.

Preguntas

- 16-10.** ¿Cuáles son los efectos negativos de una cultura que fomentan la deshonestidad y la corrupción en su reputación y en los empleados?
- 16-11.** ¿Por qué algunas organizaciones obligan a los trabajadores a comportarse de una forma deshonesto y corrupta? ¿Existen beneficios personales de la corrupción que la cultura pueda contrarrestar?
- 16-12.** ¿Qué medidas podría tomar como empleado nuevo si lo presionaran para transgredir sus propias normas éticas en el trabajo? ¿En qué podrían diferir las respuestas de los empleados de nivel medio a esta pregunta de las de los gerentes de nivel más alto?

Fuentes: F. Gino, “Banking Culture Encourages Dishonesty”, *Scientific American*, 30 de diciembre de 2014, <http://www.scientificamerican.com/article/banking-culture-encourages-dishonesty/>; A. Cohn, Alain, E. Fehr y M. A. Maréchal, “Business Culture and Dishonesty in the Banking Industry”, *Nature*, 2014, doi: 10.1038/nature13977; L. Geggel, “FIFA Scandal: The Complicated Science of Corruption”, *Scientific American*, 31 de mayo de 2015, <http://www.scientificamerican.com/article/fifa-scandal-the-complicated-science-of-corruption/>; y K. Radnedge, “Culture Change Required If FIFA Is to Eliminate Wrongdoing”, *World Soccer*, 29 de mayo de 2015, <http://www.worldsoccer.com/columnists/keir-radnedge/culture-change-required-if-fifa-is-to-eliminate-wrongdoing-362278>.

CASO 1 El lugar hace a la gente

En Gerson Lehrman Group uno no encuentra a un empleado trabajando en un cubículo día tras día. Tampoco encuentra a un empleado trabajando en una zona de oficinas abierta y libre de manera consistente. La razón es que Gerson Lehrman invierte en “actividades basadas en el trabajo”. En este sistema, los trabajadores tienen acceso a espacios de cubículos para tener privacidad, salas de conferencias para realizar reuniones de grupo, asientos con acceso a una cafetera para trabajar con una computadora portátil y zonas de oficinas totalmente abiertas. El lugar que una persona elige para trabajar en un día específico depende completamente de ella.

Quizá sea difícil de recordar, pero hasta hace poco tiempo las oficinas eran una señal generalizada del estatus en una jerarquía, y parte de la cultura organizacional. A medida que las organizaciones se han vuelto más planas y a que la necesidad de la creatividad y la flexibilidad se ha incrementado, el plan de “oficina abierta” se ha convertido en una práctica común en el mundo de los negocios. El objetivo es fomentar el libre flujo de las conversaciones y los análisis, aumentar la creatividad y disminuir la jerarquía —en otras palabras, promover una cultura creativa y de colaboración, y eliminar el espacio de oficina de su posición de estatus.

Sin embargo, las investigaciones sobre las oficinas abiertas indican que tienen una desventaja, ya que disminuyen el sentimiento de privacidad, eliminan la sensación de tener un espacio propio y aumentan la distracción debido a la estimulación del entorno. Como señaló la escritora de temas de psicología María Konnikova, “cuando estamos expuestos a demasiados estímulos al mismo tiempo (la pantalla de una computadora, la música, la conversación de un colega, el sonido de un mensaje instantáneo) nuestros sentidos se sobrecargan y cuesta más trabajo lograr cierto resultado”.

Entonces, ¿la situación híbrida que se describió antes, basada en actividades, es una posible solución? Con el constante cambio de espacio de trabajo y la falta de una ubicación consistente, quizá se trate de un ambiente menos controlado que una oficina abierta. Sin embargo, es una señal de una cultura que valora la autonomía de cada trabajador para elegir su mejor ambiente en un momento específico. No obstante, la falta de consistencia origina otros problemas: los trabajadores no pueden lograr ni el nivel más modesto de control personal sobre cualquier espacio específico dentro del diseño abierto. El experto en diseño Louis Lhoest dice que los gerentes que trabajan en una oficina basada en actividades “tienen que aprender a laborar sin tener a las personas dentro de su campo de visión”. Para muchos gerentes es difícil hacer esta transición, sobre todo si están acostumbrados a una cultura de orden y control.

Es difícil afirmar cuál diseño es mejor, el tradicional, el abierto o el basado en actividades. Quizás la pregunta más adecuada sea ¿qué tipo de diseño será el adecuado para cada organización?

Preguntas

- 16-13. ¿De qué manera influirán los diferentes tipos de diseños de oficinas en la interacción social, la colaboración y la creatividad de los trabajadores? ¿Se deberían fomentar incluso en organizaciones que carecen de una cultura innovadora?
- 16-14. ¿Es posible evaluar de manera objetiva los efectos de un nuevo diseño de oficina? ¿Qué haría para determinar si los nuevos diseños de oficinas están mejorando la cultura organizacional?
- 16-15. ¿Qué tipos de puestos de trabajo cree usted que se beneficiarían más de los distintos tipos de diseños de oficinas descritos anteriormente?

Fuentes: B. Lanks, “Don’t Get Too Cozy”, *Bloomberg Businessweek*, 30 de octubre de 2014, <http://www.businessweek.com/Bloomberg/news/190/newsid/271>; M. Konnikova, “The Open-Office Trap”, *New Yorker*, 7 de enero de 2014, <http://www.newyorker.com/business/currency/the-open-office-trap>; N. Ashkanasy, O. B. Ayoko y K. A. Jehn, “Understanding the Physical Environment of Work and Employee Behavior: An Affective Events Perspective”, *Journal of Organizational Behavior* 35 (2014): 1169-84.

CASO 2 Culturas activas

En muchas compañías exitosas, los empleados inician el día revisando los pronósticos de la economía. En Ventura, California, los trabajadores de Patagonia primero revisan el pronóstico para el surf. La compañía fabricante de ropa para exteriores anima a su fuerza laboral a tomar tiempo libre durante el día laboral para salir y hacer actividades. Para Patagonia, parte importante de la cultura consiste en vincular a los empleados con el ambiente natural.

Los nuevos empleados adquieren esta mentalidad con gran rapidez. Poco tiempo después de iniciar su trabajo en Patagonia, la ejecutiva de marketing Joy Howard fue animada de inmediato a realizar pesca con mosca, surfing y alpinismo en roca por todo el mundo. Ella comenta que todas estas vacaciones no son únicamente para divertirse, sino que forman parte importante de su trabajo. “Necesitaba familiarizarme con los productos que vendemos”, comentó. Existen otras prácticas que apoyan esta cultura saludable, orientada a las actividades al aire libre. La compañía tiene una cafetería orgánica en sus instalaciones, donde ofrece artículos que se producen a nivel local. La empresa anima a los empleados de todos los niveles a que prueben sus prendas en el campo a través de un programa de descuento para los trabajadores. Asimismo, horarios muy flexibles permiten que los empleados se sientan libres de tomarse alguna tarde libre para montar las olas o salir de la ciudad para pasar un fin de semana en una excursión.

¿Este tipo de cultura organizacional representa algunos beneficios económicos? Algunos líderes corporativos piensan que sí. Como señala Neil Blumenthal, uno de los fundadores de la com-

pañía de anteojos Warby Parker, “han demostrado que es posible construir un negocio rentable mientras se piensa en el ambiente y, al mismo tiempo, en el equipo y la comunidad”. Como dice la directora general de Patagonia, Rose Marcario, “las personas identifican a Patagonia como una empresa que [...] ve los negocios a través de una visión más integral, más allá de las utilidades económicas”. Sin embargo, rápidamente agrega lo siguiente: “Las ganancias son importantes; si no lo fueran, usted no estaría hablando conmigo”.

Es evidente que la cultura de Patagonia es un centro de trabajo ideal para algunas personas —pero no para otras que no comparten sus valores. Es probable que los individuos a quienes no les agraden los espacios abiertos podrían sentirse excluidos. Aunque quizá la misión y los valores específicos de Patagonia no sean para todos, para su nicho específico en el mercado de los productos y del empleo, la cultura embona como un guante.

Preguntas

- 16-16.** ¿Cuáles cree que sean las dimensiones fundamentales de la cultura que determinan el éxito de Patagonia? ¿Qué hace la organización para fomentar esta cultura?
- 16-17.** ¿Cree que las estrategias que utiliza Patagonia para crear su cultura funcionarían en otras compañías? ¿El modelo de esta compañía sería útil para otras que no están tan vinculadas a un estilo de vida? ¿Por qué?
- 16-18.** ¿Cuáles son las desventajas de la cultura de Patagonia? ¿Podría ser un obstáculo? De ser así, ¿en qué situaciones?

Fuentes: J. Murphy, “At Patagonia, Trying New Outdoor Adventures Is a Job Requirement”, *Wall Street Journal*, 10 de marzo de 2015, <http://www.wsj.com/articles/at-patagonia-trying-new-outdoor-adventures-is-a-job-requirement-1425918931>; B. Schulte, “A Company That Profits as It Pampers Workers”, *Washington Post*, 25 de octubre de 2014, http://www.washingtonpost.com/business/a-company-that-profits-as-it-pampers-workers/2014/10/22/d3321b34-4818-11e4-b72e-d60a9229cc10_story.html; y D. Baer, “Patagonia CEO: ‘There’s No Way I Should Make One Decision Based on Quarterly Results’”, *Business Insider*, 19 de noviembre de 2014, <http://www.businessinsider.com/patagonia-ceo-interview-2014-11>.

NOTAS

- ¹ Veal, por ejemplo, B. Schneider, M. G. Ehrhart y W. H. Macey, "Organizational Climate and Culture", *Annual Review of Psychology*, 2013, 361-88.
- ² I. Borg, P. J. F. Groenen, K. A. Jehn, W. Bilsky y S. H. Schwartz, "Embedding the Organizational Culture Profile into Schwartz's Theory of Universals in Values" *Journal of Personnel Psychology* 10 (2011): 1-12.
- ³ Veal, por ejemplo, C. Ostroff, A. J. Kinicki y M. M. Tamkins, *Organizational Culture and Climate*, en W. C. Borman, D. R. Ilgen y R. J. Klimoski (eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 2003, 565-93.
- ⁴ D. A. Hoffman y L. M. Jones, "Leadership, Collective Personality, and Performance", *Journal of Applied Psychology* 90, núm. 3 (2005): 509-22.
- ⁵ P. Lok, R. Westwood y J. Crawford, "Perceptions of Organisational Subculture and Their Significance for Organisational Commitment", *Applied Psychology: An International Review* 54, núm. 4 (2005): 490-514; B. E. Ashforth, K. M. Rogers y K. G. Corley, "Identity in Organizations: Exploring Cross-Level Dynamics", *Organization Science* 22 (2011): 1144-56.
- ⁶ T. Hsieh, "Zappos's CEO on Going to Extremes for Customers", *Harvard Business Review*, julio/agosto de 2010, 41-45.
- ⁷ Para revisar análisis sobre la manera como la cultura se evalúa como una percepción compartida, vea D. Chan, "Multilevel and Aggregation Issues in Climate and Culture Research", en B. Schneider y K. M. Barbera (eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (Nueva York: Oxford University Press, 2014), 484-95; J. B. Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 2002, 70-91.
- ⁸ B. Schneider, A. N. Salvaggio y M. Subirats, "Climate Strength: A New Direction for Climate Research", *Journal of Applied Psychology* 87 (2002): 220-29; L. M. Kotrba, M. A. Gillespie, A. M. Schmidt, R. E. Smerek, S. A. Ritchie y D. R. Denison, "Do Consistent Corporate Cultures Have Better Business Performance: Exploring the Interaction Effects", *Human Relations* 65 (2012): 241-62; y M. W. Dickson, C. J. Resick y P. J. Hanges, "When Organizational Climate Is Unambiguous, It Is also Strong", *Journal of Applied Psychology* 91 (2006): 351-64.
- ⁹ M. Schulte, C. Ostroff, S. Shmulyian y A. Kinicki, "Organizational Climate Configurations: Relationships to Collective Attitudes, Customer Satisfaction, and Financial Performance", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 3 (2009): 618-34.
- ¹⁰ Veal S. Maitlis y M. Christianson, "Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward", *The Academy of Management Annals* 8 (2014): 57-125; K. Weber y M. T. Dacin, "The Cultural Construction of Organizational Life", *Organization Science* 22 (2011): 287-98.
- ¹¹ Y. Ling, Z. Simsek, M. H. Lubatkin y J. F. Veiga, "Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface", *Academy of Management Journal* 51, núm. 3 (2008): 557-76; y A. Malhotra, A. Majchrzak y B. Rosen, "Leading Virtual Teams", *Academy of Management Perspectives* 21, núm. 1 (2007): 60-70.
- ¹² L. R. James, C. C. Choi, C. E. Ko, P. K. McNeil, M. K. Minton, M. A. Wright y K. Kim, "Organizational and Psychological Climate: A Review of Theory and Research", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17, núm. 1 (2008): 5-32; B. Schneider y K. M. Barbera, "Introduction and Overview", en B. Schneider y K. M. Barbera (eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (Nueva York: Oxford University Press, 2014), 3-22.
- ¹³ J. Z. Carr, A. M. Schmidt, J. K. Ford y R. P. DeShon, "Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. (2003): 605-19.
- ¹⁴ Schulte, Ostroff, Shmulyian y Kinicki, "Organizational Climate Configurations".
- ¹⁵ S. D. Pugh, J. Dietz, A. P. Brief y J. W. Wiley, "Looking Inside and Out: The Impact of Employee and Community Demographic Composition on Organizational Diversity Climate", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008): 1422-28; K. H. Ehrhart, L. A. Witt, B. Schneider y S. J. Perry, "Service Employees Give as They Get: Internal Service as a Moderator of the Service Climate-Service Outcomes Link", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 2 (2011): 423-31; y A. Simha y J. B. Cullen, "Ethical Climates and Their Effects on Organizational Outcomes: Implications from the Past and Prophecies for the Future", *Academy of Management Perspectives*, noviembre de 2011, 20-34.
- ¹⁶ J. C. Wallace, P. D. Johnson, K. Mathe y J. Paul, "Structural and Psychological Empowerment Climates, Performance, and the Moderating Role of Shared Felt Accountability: A Managerial Perspective", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 3 (2011): 840-50.
- ¹⁷ J. M. Beus, S. C. Payne, M. E. Bergman y W. Arthur, "Safety Climate and Injuries: An Examination of Theoretical and Empirical Relationships", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 4 (2010): 713-27.
- ¹⁸ A. Simha y J. B. Cullen, "Ethical Climates and Their Effects on Organizational Outcomes: Implications from the Past and Prophecies for the Future", *Academy of Management*, noviembre de 2012, 20-34.
- ¹⁹ Ibid.
- ²⁰ Simha y Cullen, "Ethical Climates and Their Effects on Organizational Outcomes".
- ²¹ A. Arnaud, "Conceptualizing and Measuring Ethical Work Climate Development and Validation of the Ethical Climate Index", *Business & Society*, junio de 2010, 345-458.
- ²² A. Arnaud y M. Schminke, "The Ethical Climate and Context of Organizations: A Comprehensive Model", *Organization Science*, noviembre-diciembre 2012, 1767-80.
- ²³ J. Howard-Greenville, S. Bertels y B. Lahneman, "Sustainability: How It Shapes Organizational Culture and Climate", en B. Schneider y K. M. Barbera (eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (Nueva York: Oxford University Press, 2014), 257-75.
- ²⁴ P. Lacy, T. Cooper, R. Hayward y L. Neuberger, "A New Era of Sustainability: UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010", junio de 2010, www.uncsd2012.org/content/documents/Accenture_A_New_era_of_Sustainability_CEO_study.pdf
- ²⁵ B. Fitzgerald, "Sustainable Farming Will Be Next, 'Revolution in Agriculture'", *Australian Broadcasting Company*, 29 de mayo de 2015, <http://www.abc.net.au/news/2015-05-29/state-of-tomorrow-sustainable-farming/6504842>.
- ²⁶ A. A. Marcus y A. R. Fremeth, "Green Management Matters Regardless", *Academy of Management Perspectives* 23 (2009): 17-26.
- ²⁷ H. R. Dixon-Fowler, D. J. Slater, J. L. Johnson, A. E. Ellstrand y A. M. Romi, "Beyond 'Does It Pay to Be Green?' A Meta-Analysis of Moderators of the CEP-CFP Relationship", *Journal of Business Ethics* 112 (2013): 353-66.
- ²⁸ P. Bansal, "From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues", *Organization Science* 14 (2003): 510-27; P. Bansal, "Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development", *Strategic Management Journal* 26 (2005): 197-218; J. Howard-Greenville y A. J. Hoffman, "The Importance of Cultural Framing to the Success of Social Initiatives in Business", *Academy of Management Executive* 17 (2003): 70-84.
- ²⁹ A. R. Carrico y M. Riemer, "Motivating Energy Conservation in the Workplace: An Evaluation of the Use of Group-Level Feedback and Peer

Education", *Journal of Environmental Psychology* 31 (2011): 1-13.

³⁰ J. P. Kotter, "Change Management: Accelerate!" *Harvard Business Review*, noviembre de 2012, 44-58.

³¹ R. Walker, "Behind the Music", *Fortune*, 29 de octubre de, 2012, 57-58.

³² J. P. Titlow, "How Spotify's Music-Obsessed Culture Keeps Employees Hooked", *Fast Company*, 20 de agosto de 2014, <http://www.fastcompany.com/3034617/how-spotifys-music-obsessed-culture-makes-the-company-rock>.

³³ E. Ries, *The Lean Startup* (Nueva York: Crown Business, 2011).

³⁴ M. Herper, "Niche Pharma", *Forbes*, 24 de septiembre de 2012, 80-89.

³⁵ R. Pyrrillis, "2012 Optimas Award Winners: ChildNet", *Workforce Management*, noviembre de 2012, 24-26.

³⁶ J. Bandler y D. Burke, "How HP Lost Its Way", *Fortune*, 21 de mayo de 2012, 147-64.

³⁷ G. F. Lanzara y G. Patriotta, "The Institutionalization of Knowledge in an Automotive Factory: Templates, Inscriptions, and the Problems of Durability", *Organization Studies* 28, núm. 5 (2007): 635-60; y T. B. Lawrence, M. K. Mauws, B. Dyck y R. F. Kleysen, "The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework", *Academy of Management Review*, enero de 2005, 180-91.

³⁸ J. B. Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 2002, 70-91.

³⁹ Veal D. L. Stone, E. F. Stone-Romero y K. M. Lukaszewski, "The Impact of Cultural Values on the Acceptance and Effectiveness of Human Resource Management Policies and Practices", *Human Resource Management Review* 17, núm. 2 (2007): 152-65; D. R. Avery, "Support for Diversity in Organizations: A Theoretical Exploration of Its Origins and Offshoots", *Organizational Psychology Review* 1 (2011): 239-56; A. Groggins y A. M. Ryan, "Embracing Uniqueness: The Underpinnings of a Positive Climate for Diversity", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 86 (2013): 264-82.

⁴⁰ D. Liu, T. R. Mitchell, T. W. Lee, B. C. Holtom y T. R. Hinkin, "When Employees Are out of Step with Coworkers: How Job Satisfaction Trajectory and Dispersion Influence Individual- and Unit-Level Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal* 55 (2012): 1360-80.

⁴¹ R. A. Weber y C. F. Camerer, "Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach", *Management Science*, abril de 2003, 400-12; y I. H. Gleibs, A. Mummendey y P. Noack, "Predictors of Change in Postmerger Identification During a Merger Process: A Longitudinal Study", *Journal of Personality and Social Psychology* 95, núm. 5 (2008): 1095-112;

F. Bauer y K. Matzler, "Antecedents of M&A Success: The Role of Strategic Complementarity, Cultural Fit, and Degree and Speed of Integration", *Strategic Management Journal* 35 (2014): 269-91.

⁴² K. Voigt, "Mergers Fail More Often Than Marriages", *CNN*, 22 de mayo de 2009, <http://edition.cnn.com/2009/BUSINESS/05/21/merger.marriage/>

⁴³ Y. L. Zhao, O. H. Erikson, T. Wang y M. Song, "Pioneering Advantages and Entrepreneurs' First-Mover Decisions: An Empirical Investigation for the United States and China", *Journal of Product Innovation Management*, diciembre de 2012, 190-210.

⁴⁴ E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, vol. 2. (Nueva York: John Wiley & Sons, 2010).

⁴⁵ Veal, por ejemplo, D. E. Bowen y C. Ostroff, "The 'Strength' of the HRM System, Organizational Climate Formation, and Firm Performance", *Academy of Management Review* 29 (2004): 203-21.

⁴⁶ W. Li, Y. Wang, P. Taylor, K. Shi y D. He, "The Influence of Organizational Culture on Work-Related Personality Requirement Ratings: A Multilevel Analysis", *International Journal of Selection and Assessment* 16, núm. 4 (2008): 366-84; I. Oh, K. S. Kim y C. H. Van Iddekinge, "Taking It to another Level: Do Personality-Based Human Capital Resources Matter to Firm Performance?" *Journal of Applied Psychology* 100 (2015): 935-47; y A. Bardi, K. E. Buchanan, R. Goodwin, L. Slabu y M. Robinson, "Value Stability and Change during Self-Chosen Life Transitions: Self-Selection versus Socialization Effects", *Journal of Personality and Social Psychology* 106 (2014): 131-47.

⁴⁷ D. C. Hambrick, "Upper Echelons Theory: An Update", *Academy of Management Review* 32 (2007): 334-43; M. A. Carpenter, M. A. Geletkanycz y W. G. Sanders, "Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition", *Journal of Management* 30, núm. 6 (2004): 749-78, y H. Wang, A. S. Tsui y K. R. Xin, "CEO Leadership Behaviors, Organizational Performance, and Employees' Attitudes", *The Leadership Quarterly* 22, núm. 1 (2011): 92-105.

⁴⁸ "100 Best Companies to Work For", *Fortune*, 2013, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2013/snapshots/5.html>, consultado el 28 de junio de 2013.

⁴⁹ D. M. Cable y C. K. Parsons, "Socialization Tactics and Person-Organization Fit", *Personnel Psychology*, primavera de 2001, 1-23; y T. N. Bauer, T. Bodner, B. Erdogan, D. M. Truxillo y J. S. Tucker, "Newcomer Adjustment during Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007): 707-21.

⁵⁰ G. Kranz, "Training That Starts before the Job Begins", *Workforce Management Online*, julio de 2009, www.workforce.com.

⁵¹ R. E. Silverman, "Companies Try to Make the First Day for New Hires More Fun", *The Wall Street Journal*, 28 de mayo de 2013, <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323336104578501631475934850.html>.

⁵² D. M. Cable, F. Gino y B. R. Staats, "Breaking Them In or Eliciting Their Best? Reframing Socialization around Newcomers' Authentic Self-Expression", *Administrative Science Quarterly* 58 (2013): 1-36; y M. Tuttle, "A Review and Critique of Van Maanen and Schein's 'Toward a Theory of Organizational Socialization' and Implications for Human Resource Development", *Human Resource Development Review* 1 (2002): 66-90.

⁵³ C. J. Collins, "The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers' Employer Knowledge and Application Behaviors", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007): 180-90.

⁵⁴ J. D. Kammeyer-Mueller y C. R. Wanberg, "Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment", *Journal of Applied Psychology* 88 (2003): 779-94; E. W. Morrison, "Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization", *Journal of Applied Psychology* 78 (2003): 173-83; y M. Wangm Y. Zhan, E. McCune, y D. Truxillo, "Understanding Newcomers' Adaptability and Work-Related Outcomes: Testing the Mediating Roles of Perceived P-E Fit Variables", *Personnel Psychology* 64, núm. 1 (2011): 163-89.

⁵⁵ E. W. Morrison, "Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization", *Academy of Management Journal* 45 (2002): 1149-60.

⁵⁶ T. N. Bauer, T. Bodner, B. Erdogan, D. M. Truxillo y J. S. Tucker, "Newcomer Adjustment during Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007): 707-21.

⁵⁷ W. R. Boswell, A. J. Shipp, S. C., Payne y S. S. Culbertson, "Changes in Newcomer Job Satisfaction over Time: Examining the Pattern of Honeymoons and Hangovers", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 4 (2009): 844-58; W. R. Boswell, J. W. Boudreau y J. Tichy, "The Relationship between Employee Job Change and Job Satisfaction: The Honeymoon-Hangover Effect", *Journal of Applied Psychology* 90 (2005): 882-92.

⁵⁸ J. D. Kammeyer-Mueller, C. R. Wanberg, A. L. Rubenstein y Z. Song, "Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in during the First 90 Days", *Academy of Management Journal* 56 (2013): 1104-24; M. Jokisaari y J. Nurmi,

- "Change in Newcomers' Supervisor Support and Socialization Outcomes after Organizational Entry", *Academy of Management Journal* 52 (2009): 527-44.
- ⁵⁹ C. Vandenberghe, A. Panaccio, K. Bentein, K. Mignonac y P. Roussel, "Assessing Longitudinal Change of and Dynamic Relationships among Role Stressors, Job Attitudes, Turnover Intention, and Well-Being in Neophyte Newcomers", *Journal of Organizational Behavior* 32, núm. 4 (2011): 652-71.
- ⁶⁰ E. Ransdell, "The Nike Story? Just Tell It!" Fast Company, enero-febrero 2000, 44-46; y A. Muccino, "Exclusive Interview with Chuck Eichten", *Liquid Brand Summit Blog*, 4 de febrero de 2011, <http://blog.liquidbrandsummit.com/>.
- ⁶¹ S. L. Dailey y L. Browning, "Retelling Stories in Organizations: Understanding the Functions of Narrative Repetition", *Academy of Management Review* 39 (2014): 22-43.
- ⁶² A. J. Shipp y K. J. Jansen, "Reinterpreting Time in Fit Theory: Crafting and Recrafting Narratives of Fit in Medias Res", *Academy of Management Review* 36, núm. 1 (2011): 76-101.
- ⁶³ Vea G. Islam y M. J. Zyphur, "Rituals in Organizations: A Review and Expansion of Current Theory", *Group and Organization Management* 34, núm. 1 (2009): 114-39.
- ⁶⁴ M. Moskowitz y F. Levering, "The 100 Best Companies to Work For", *Fortune*, 6 de febrero de 2012, 120.
- ⁶⁵ A. Bryant, "Take the Bus, and Watch the Ideas Flow", *The New York Times*, 16 de septiembre de 2012, 2.
- ⁶⁶ M. G. Pratt y A. Rafaeli "Artifacts and Organizations: Understanding Our Objective Reality", en A. Rafaeli y M. G. Pratt, *Artifacts and Organizations: Beyond Mere Symbolism* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006), 279-88.
- ⁶⁷ B. Gruley, "Relaxed Fit", *Bloomberg Businessweek*, 17-23 de septiembre de 2012, 98-99.
- ⁶⁸ M. Moskowitz y R. Levering, "The 100 Best Companies to Work For", *Fortune*, 6 de febrero de 2012, 117-24.
- ⁶⁹ A. Ardichvili, J. A. Mitchell, y D. Jondle, "Characteristics of Ethical Business Cultures", *Journal of Business Ethics* 85, núm. 4 (2009): 445-51; D. M. Mayer, "A Review of the Literature on Ethical Climate and Culture", en B. Schneider y K. M. Barbera (eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (Nueva York: Oxford University Press, 2014), 415-40.
- ⁷⁰ J. P. Mulki, J. F. Jaramillo y W. B. Locander, "Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviors", *Journal of Business Ethics* 86, núm. 2 (2009): 125-41; M. Schminke, M. L. Ambrose y D. O. Neubaum, "The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, núm. 2 (2005): 135-51; y M. E. Brown, L. K. Treviño, y D. A. Harrison, "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, núm. 2 (2005): 117-34.
- ⁷¹ D. M. Mayer, M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes y S. Salvador, "How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, núm. 1 (2009): 1-13; L. J. Christensen, A. Mackey y D. Whetten, "Taking Responsibility for Corporate Social Responsibility: The Role of Leaders in Creating, Implementing, Sustaining, or Avoiding Socially Responsible Firm Behaviors", *Academy of Management Perspectives* 28 (2014): 164-78.
- ⁷² B. Sweeney, D. Arnold y B. Pierce, "The Impact of Perceived Ethical Culture of the Firm and Demographic Variables on Auditors' Ethical Evaluation and Intention to Act Decisions", *Journal of Business Ethics* 93, núm. 4 (2010): 531-51.
- ⁷³ M. L. Gruys, S. M. Stewart J. Goodstein, M. N. Bing, y A. C. Wicks, "Values Enactment in Organizations: A Multi-Level Examination", *Journal of Management* 34, núm. 4 (2008): 806-43.
- ⁷⁴ D. L. Nelson y C. L. Cooper (eds.), *Positive Organizational Behavior* (Londres: Sage, 2007); K. S. Cameron, J. E. Dutton y R. E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003); y F. Luthans y C. M. Youssef, "Emerging Positive Organizational Behavior", *Journal of Management*, junio de 2007, 321-49.
- ⁷⁵ J. Robison, "Great Leadership under Fire", *Gallup Leadership Journal*, 8 de marzo de 2007, 1-3.
- ⁷⁶ R. Wagner y J. K. Harter, *12: The Elements of Great Managing* (Nueva York: Gallup Press, 2006).
- ⁷⁷ M. Mihelich, "2012 Optimas Award Winners: Safelite AutoGlass", *Workforce Management*, noviembre de 2012, 27.
- ⁷⁸ R. Wagner y J. K. Harter, "Performance Reviews without the Anxiety", *Gallup Leadership Journal*, 12 de julio de 2007, 1-4; y Wagner y Harter, *12: The Elements of Great Managing*.
- ⁷⁹ S. Fineman, "On Being Positive: Concerns and Counterpoints", *Academy of Management Review* 31, núm. 2 (2006): 270-91.
- ⁸⁰ E. Poole, "Organisational Spirituality: A Literature Review", *Journal of Business Ethics* 84, núm. 4 (2009): 577-88.
- ⁸¹ L. W. Fry y J. W. Slocum, "Managing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership", *Organizational Dynamics* 37, núm. 1 (2008): 86-96.
- ⁸² Vea, por ejemplo, C. L. Jurkiewicz y R. A. Giacalone, "A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance", *Journal of Business Ethics* 49, núm. 2 (2004): 129-42.
- ⁸³ Vea, por ejemplo, B. S. Pawar, "Workplace Spirituality Facilitation: A Comprehensive Model", *Journal of Business Ethics* 90, núm. 3 (2009): 375-86; y L. Lambert, *Spirituality Inc.: Religion in the American Workplace* (Nueva York: New York University Press, 2009).
- ⁸⁴ M. Oppenheimer, "The Rise of the Corporate Chaplain", *Bloomberg Businessweek*, 23 de agosto de 2012, 58-61.
- ⁸⁵ M. Lips-Miersma, K. L. Dean y C. J. Fornaciari, "Theorizing the Dark Side of the Workplace Spirituality Movement", *Journal of Management Inquiry* 18, núm. 4 (2009): 288-300.
- ⁸⁶ J.-C. Garcia-Zamor, "Workplace Spirituality and Organizational Performance", *Public Administration Review*, mayo-junio de 2003, 355-63; y L. W. Fry, S. T. Hannah, M. Noel y F. O. Walumbwa, "Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance", *Leadership Quarterly* 22, núm. 2 (2011): 259-70.
- ⁸⁷ A. Rego y M. Pina e Cunha, "Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study", *Journal of Organizational Change Management* 21, núm. 1 (2008): 53-75; R. W. Kolodinsky, R. A. Giacalone, y C. L. Jurkiewicz, "Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality", *Journal of Business Ethics* 81, núm. 2 (2008): 465-80; M. Gupta, V. Kumar, y M. Singh, "Creating Satisfied Employees through Workplace Spirituality: A Study of the Private Insurance Sector in Punjab India", *Journal of Business Ethics* 122 (2014): 79-88.
- ⁸⁸ J. Nicas, "American, US Airways Face Challenges in Integration", *The Wall Street Journal*, 14 de febrero de 2013, <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887324432004578304192162931544.html>.
- ⁸⁹ D. J. McCarthy y S. M. Puffer, "Interpreting the Ethicality of Corporate Governance Decision in Russia: Utilizing Integrative Social Contracts Theory to Evaluate the Relevance of Agency Theory Norms", *Academy of Management Review* 33, núm. 1 (2008): 11-31.
- ⁹⁰ P. Monin, N. Noorderhavin, E. Vaara y D. Kroon, "Giving Sense to and Making Sense of Justice in Postmerger Integration", *Academy of Management Journal*, febrero de 2013, 256-84; A. Simha y J. B. Cullen, "Ethical Climates and Their Effects on Organizational Outcomes: Implications from the Past and Prophecies for the Future", *Academy of Management Perspectives*, noviembre de 2011, 20-34; y E. Vaara y J. Tienari, "On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Antenarrative Analysis of Legitimation and Resistance in a Cross-Border Merger", *Organization Science*, marzo-abril 2011, 370-90.
- ⁹¹ R. Vesely, "Seven Seas Change", *Workforce Management*, septiembre de 2012, 20-21.

17

Políticas y prácticas de recursos humanos



Fuente: Herbert Krosowski/ dpa picture alliance/Alamy

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando termine de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

17-1 Describir el valor de los métodos de reclutamiento.

17-2 Especificar los métodos de la selección inicial.

17-3 Identificar los métodos más útiles de la selección sustantiva.

17-4 Comparar los principales tipos de capacitación.

17-5 Listar los métodos para evaluar el desempeño.

17-6 Describir el rol de liderazgo de recursos humanos en las organizaciones.

¿QUIERE UN DIPLOMA CON SU LATTE?

Una de las principales preocupaciones de los estudiantes es obtener su título universitario en el momento oportuno. Al enfrentarse a una deuda creciente, muchos alumnos se ven obligados a dejar las clases y a buscar un trabajo para sobrevivir. Las cifras son sorprendentes: se estima que aproximadamente 35 millones de estudiantes estadounidenses han tomado algunos cursos universitarios, pero no han obtenido un título.

El ejecutivo Howard Schultz (en la fotografía) desea cambiar esta situación para los empleados de Starbucks. Schultz se asoció con la Arizona State University para ofrecer a sus trabajadores un reembolso por los cursos universitarios en línea que acrediten, y concluyan la carrera universitaria que ya habían iniciado. El programa cubre cursos de cualquier nivel universitario, e incluye a los entrenadores y asesores que ayudan a los estudiantes a seguir en la dirección correcta.

A primera vista, parecería que el beneficio no es muy conveniente a nivel financiero para Starbucks. Por un lado, los empleados pueden tomar cualquier materia que les interese, y el programa ni siquiera está diseñado para conservar a quienes se gradúen —Schultz espera que la mayoría dejen la empresa cuando terminen su carrera. Él justifica el programa, en parte, en términos de los valores morales más que por su ganancia instrumental, y afirma lo siguiente: “Para construir una gran compañía perdurable, basada en las personas, como Starbucks, debemos incluir a nuestro personal en este viaje y demostrar que compartimos el éxito”.

Sin embargo, un análisis detallado demuestra que existe una coincidencia entre las necesidades únicas de personal que requiere Starbucks y la estructura del programa. “Uno debe vincular el valor de largo plazo para los asociados



con el valor de largo plazo para los empleados”, afirma Schultz. La ventaja más importante es que, aunque los programas de graduación aumentan la rotación del personal que termina su carrera, facilitan mucho su retención mientras siguen estudiando para obtener el título. En esencia, mientras Starbucks pague la colegiatura, los empleados se quedarán en la compañía. Su compromiso con la organización ahora está reforzado por un compromiso con su propia educación. A los trabajadores que son especialmente hábiles para puestos administrativos, una vez que cuenten con un título, se les pueden ofrecer los puestos dentro de Starbucks que requieren de estudios universitarios, y el ajuste sería perfecto.

Los programas de apoyo para obtener un título también envían un mensaje a los estudiantes acerca de la cultura corporativa de la empresa. Lacey All, directora de las iniciativas estratégicas de talento en Starbucks, afirma que la compañía desea comunicar lo siguiente: “Esto es lo que invertimos en ustedes, si eligen quedarse o irse, será lo mejor para ustedes. Y Starbucks va a ser lo mejor en ambas situaciones”. Dada la gran cantidad de investigaciones que indican que las percepciones de interés por parte de una organización se relacionan con mayores niveles de compromiso con el puesto, satisfacción laboral y retención, el aspecto comercial de este tipo de mensajes es evidente.

El hecho de ayudar a los empleados a obtener un título universitario no tiene demasiado sentido para muchas compañías. El programa incluye diversos costos directos elevados y gastos constantes en colegiaturas y asesorías. Además, proporcionar a los trabajadores habilidades fáciles de transportar, también suele incrementar la rotación. Sin embargo, otras empresas como Chipotle, Anthem Health Insurance y Chrysler están experimentando con programas similares. La esperanza —y la realidad, para Starbucks— consiste en preparar a los futuros líderes de la organización mientras se utilizan políticas de recursos humanos para crear una cultura organizacional positiva y, por lo tanto, para incrementar la eficacia de la organización.

Fuentes: A. Ripley, “How to Graduate from Starbucks”, *Fortune*, mayo de 2015, 60-72; D. B. Kline, “The Business Reason These Worker Perks Are on Starbucks’ Menu”, *Motley Fool*, 18 de mayo de 2015, <http://www.fool.com/investing/general/2015/05/18/the-business-reason-these-worker-perks-are-on-star.aspx>; y C. Zillman, “Anthem Joins Growing Roster of Companies Offering Free College Tuition to Employees”, *Fortune*, 2 de junio de 2015, <http://fortune.com/2015/06/02/anthem-free-college-tuition-employees/>.

El mensaje de este capítulo es que las políticas y prácticas de recursos humanos (RH)—como reclutamiento, selección, capacitación y administración del desempeño de los trabajadores— influyen en la eficacia de una organización.¹ Sin embargo, los estudios demuestran que los gerentes (incluidos los de RH) con frecuencia ignoran cuáles son las prácticas de recursos humanos que funcionan y cuáles no, por lo que constantemente experimentan con técnicas que van desde colegiaturas gratuitas hasta entrevistas basadas en el estrés. Vamos a analizar tanto los métodos nuevos como los métodos probados, así como sus efectos en el comportamiento organizacional, empezando por la función de reclutamiento.

17-1 Describir el valor de los métodos de reclutamiento.

Prácticas de reclutamiento

La primera etapa en cualquier programa de RH es el reclutamiento, seguido de cerca por la selección. Un sistema de selección sólo es tan bueno como los individuos que se presentan como candidatos en primera instancia.² El reclutamiento estratégico se ha convertido en el principio básico de muchas compañías, donde las prácticas de reclutamiento se desarrollan junto con las metas estratégicas de largo plazo. Para definir un reclutamiento “exitoso”, la mayoría de las investigaciones sugieren que el mejor sistema atrae a los candidatos con grandes conocimientos acerca del puesto de trabajo y la organización.³ Es más probable que las habilidades de estos candidatos se ajusten mejor a los requisitos del puesto y, por lo tanto, que se sienten más satisfechos en los puestos que ocupan. En congruencia con esos hallazgos, algunas de las técnicas de reclutamiento más eficaces incluyen las referencias internas, los programas de becarios (pasantías) y otros métodos que ofrecen a los aspirantes potencial información suficiente para evaluar de manera adecuada los roles que podrían desempeñar.

Cada vez es más común que las compañías prescindan de las agencias de reclutamiento externas, y utilicen a sus propios ejecutivos y profesionales de RH para buscar talento.⁴ Los reclutadores más eficaces (internos o externos) están bien informados acerca del puesto de trabajo, se comunican de manera eficiente con los candidatos potenciales y tratan a los solicitantes con consideración y respeto.⁵ También utilizan diversas herramientas en línea, incluyendo tableros de anuncios digitales y social media para conseguir aspirantes. El reclutamiento en línea ahora produce un número exponencialmente mayor de solicitudes de empleo, a pesar de que los medios para identificar a las mejores fuentes de reclutamiento por internet aún se encuentran en desarrollo.⁶ Los servicios de redes sociales facilitan muchas conexiones. Algunas organizaciones son pioneras en métodos únicos, como los concursos de programación en línea, disfrazados de juegos, para identificar a los individuos con grandes habilidades, quienes podrían sentirse atraídos a solicitar un puesto de trabajo. Esos concursos han logrado reclutar con éxito a aspirantes de todo el mundo.⁷

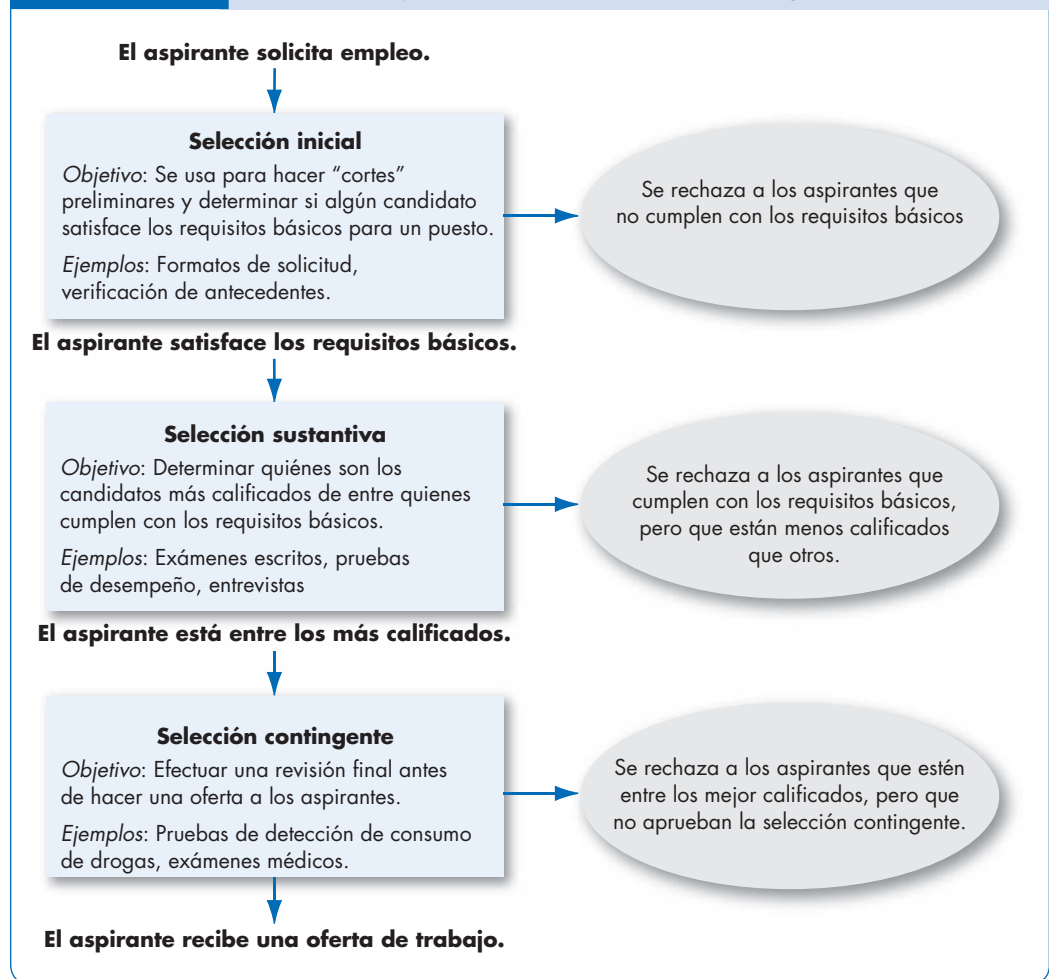
17-2 Especificar los métodos de la selección inicial.

Prácticas de selección

Una de las funciones más importantes de RH es la contratación del personal adecuado. ¿Cómo se determina cuáles son los candidatos idóneos? El objetivo del proceso de selección consiste en identificar a los mejores candidatos, al comparar las características individuales (habilidad, experiencia, etcétera) con los requisitos del puesto.⁸ Cuando la gerencia no lleva a cabo una selección adecuada, resultan perjudicados tanto el desempeño como la satisfacción del trabajador. Con la llegada del mayor número de solicitudes de empleo en la historia, es fundamental garantizar que la organización cuente con un método eficaz para identificar a los aspirantes más calificados. La tecnología ha avanzado mucho en poco tiempo, pero su uso en el reclutamiento aún no se ha generalizado. No es suficiente contar con tecnología que busca en solicitudes las combinaciones únicas de las características y la experiencia requeridas para un puesto de trabajo: se requiere encontrar a los mejores. Incluso la tecnología que se utiliza para informar a los aspirantes acerca de su situación en el proceso de contratación aún no tiene un uso universal.⁹

Cómo funciona el proceso de selección

En la figura 17-1 se muestra cómo funciona el proceso de selección en la mayoría de las organizaciones. Una vez que decidieron solicitar un empleo, los candidatos pasan por varias etapas —en la figura se muestran tres—, durante las cuales pueden ser rechazados en cualquier momento. En la práctica, algunas empresas pasan por alto ciertas fases para ahorrar tiempo. (Por ejemplo, una planta empacadora de carne podría contratar al primero que llegue, ya que no hay muchas personas que estén dispuestas a manipular los intestinos de un animal muerto para ganarse la vida). Sin embargo, la mayoría de las organizaciones siguen un proceso similar al de la figura. Veamos con más detalle cada una de las etapas.

Figura 17-1 Modelo del proceso de selección en las organizaciones

Selección inicial

Los instrumentos para la selección inicial se utilizan para descartar de manera preliminar de la lista a algunos candidatos y decidir si un aspirante cumple con los requisitos básicos para un puesto. Los formatos de solicitud y los currículos (incluyendo las cartas de recomendación) son las primeras herramientas de selección. La verificación de los antecedentes puede ser una herramienta de selección inicial, o bien, un recurso para la selección contingente, dependiendo de cómo la utilice la organización. Algunas empresas prefieren comprobar los antecedentes de un aspirante desde el principio. Otras, en cambio, esperan hasta que el candidato ya está casi listo para ser contratado, luego de que se revisó todo lo demás. Incluso existen compañías que casi no verifican información alguna, ya que prefieren contratar a familiares y amigos. Esta práctica resulta polémica, en parte debido a que limita la diversidad en el centro laboral que podría mejorar el desempeño de la organización.¹⁰

Formas de solicitud Sin duda, usted habrá enviado una gran cantidad de solicitudes. La información incluida en un formato de solicitud, en sí misma, no es muy útil para predecir el desempeño. Sin embargo, suele ser un buen filtro inicial. Por ejemplo, no tiene sentido perder el tiempo en entrevistar a un candidato para un puesto de enfermería, si éste no cuenta con los requisitos indispensables (formación académica, certificación, experiencia). No obstante, los gerentes deben ser cuidadosos con las preguntas que incluyen en las solicitudes. Desde luego, preguntas sobre raza, género y nacionalidad no

están permitidas. Sin embargo, otras preguntas colocan a las compañías en situación de riesgo legal. Por ejemplo, por lo general, no se permite preguntar sobre el estado civil, las obligaciones familiares ni los individuos que dependen del solicitante.

Muchas organizaciones alientan a los aspirantes a que llenen una solicitud en línea, pues únicamente toma unos cuantos minutos y el formato se puede enviar a las personas responsables de tomar la decisión de contratación. La mayoría de las corporaciones importantes tienen una página de carrera en su sitio Web, donde los empleados potenciales pueden buscar un puesto disponible según su ubicación o el tipo de trabajo y, luego, llenar la solicitud en línea. En la actualidad, lo más probable es que los individuos envíen su currículum por correo electrónico o que lo suban a una plataforma, en vez de utilizar el correo tradicional, y en ocasiones incluso elaboran currículos en video. Las preferencias de los candidatos están en constante cambio. Una investigación realizada en Países Bajos sugirió que los aspirantes de grupos étnicos minoritarios (en este caso, turcos y marroquíes) preferían la naturaleza personal del currículum en video.¹¹



Cada vez es más común que los empleadores pidan que las solicitudes de empleo incluyan fotografías, y algunos de ellos someten la fotografía a software de reconocimiento facial para localizar la dirección de su domicilio, su número de seguro social, su registro de antecedentes penales y sus afiliaciones. Aunque quizá parezca que se trata de una buena práctica empresarial, los expertos desaconsejan su uso, a menos que el negocio opere en un ambiente de alta seguridad, debido a que los aspirantes podrían alegar discriminación con base en sus características faciales.¹²

Si usted es el candidato, sea cuidadoso con lo que anota en las solicitudes en línea. Muchos departamentos de RH, debido a la enorme cantidad de solicitudes electrónicas que reciben, utilizan software para preseleccionar a los candidatos con base en la coincidencia de las palabras clave entre las solicitudes y las habilidades requeridas para el puesto. A menudo, sus programas buscan eliminar a los candidatos inaceptables, más que encontrar a los adecuados. Usted deberá incluir todas las palabras clave que describan con exactitud su experiencia, incluyendo los empleos remunerados y de voluntariado,¹³ así como utilizar cualquier indicio que se le proporcione para describir sus características personales, teniendo cuidado de no exagerar.¹⁴

Verificación de antecedentes Más de 80 por ciento de las empresas comprueban las referencias de empleo y personales de los candidatos en algún momento del proceso de contratación. La razón es evidente: quieren saber cómo se desempeñó el candidato en trabajos anteriores y si sus antiguos empleadores recomendarían su contratación. El problema es que los exempleadores rara vez brindan información útil. De hecho, casi dos terceras partes de ellos se niegan a dar referencias detalladas sobre los candidatos, porque temen ser demandados si dicen algo negativo sobre un extrabajador. Aunque con frecuencia esta preocupación es infundada (los empleadores están seguros en la medida en que se refieran a hechos documentados, y varias entidades de Estados Unidos han aprobado leyes que protegen la información verídica proporcionada en las verificaciones de antecedentes), en nuestra sociedad tan litigante las empresas van a lo seguro. El resultado es una paradoja: la mayoría de los empleadores quieren información de referencia, pero tan sólo unos cuantos la proporcionan. Las compañías solicitan referencias personales para tener una idea más realista del aspirante; sin embargo, una investigación reveló que 30 por ciento de los gerentes contratantes habitualmente descubrían referencias falsas o confusas.¹⁵ Algunas organizaciones han recurrido a software de verificación que envía encuestas de 10 minutos a las referencias de los candidatos. Los estudios indican que es probable que esta nueva tecnología proporcione mejor información (más objetiva).¹⁶

Las cartas de recomendación también sirven para verificar los antecedentes, aunque no son tan útiles como parecen. Los candidatos seleccionan a las personas que hablarán bien de ellos, de ahí que casi todas sean positivas. Al final, los lectores de las cartas las ignoran o leen “entre líneas” para tratar de encontrar en ellas un significado oculto.

Muchos empleadores ahora buscan candidatos en línea por medio de una búsqueda general en internet o una búsqueda enfocada en los sitios de redes sociales. La legalidad de esta práctica se ha puesto en entredicho, pero es una realidad que muchos empleadores efectúan una búsqueda electrónica para verificar si los candidatos tienen un historial que los convierta en una mala opción para el puesto. En el caso de algunos empleados

potenciales, una fotografía vergonzosa o incriminadora publicada en Facebook podría afectar su búsqueda de trabajo. Por otro lado, un estudio encontró que evaluadores independientes que revisan los perfiles de Facebook de los candidatos eran capaces de determinar con exactitud la inteligencia, afabilidad y meticulosidad de los candidatos, que posteriormente se convertían en puntuaciones de desempeño laboral predecibles, otorgadas por los supervisores.¹⁷

Algunas compañías revisan el historial crediticio. Por ejemplo, es probable que un banco que necesita contratar a cajeros quiera conocer el historial de crédito de un aspirante, aunque este tipo de verificaciones son cada vez más comunes en los candidatos a puestos no relacionados con la banca. Existen algunas evidencias a favor de esta práctica. Se ha visto que el desempeño de la tarea, el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) y la meticulosidad (que es útil para predecir el desempeño laboral, vea el capítulo 5) están relacionados positivamente con las calificaciones de crédito.¹⁸ Sin embargo, la consistencia de los vínculos se ha puesto en duda —otro estudio también encontró que el estatus de minoría estaba relacionado de manera adversa con las calificaciones crediticias, mientras que la edad y el nivel académico mostraron una relación positiva.¹⁹ Debido a los problemas de discriminación y la naturaleza invasiva de las revisiones de crédito, los empleadores deben asegurarse de realizarlas sólo cuando sean indispensables.

Por último, algunas compañías realizan verificaciones de los antecedentes penales. En la actualidad, 65 millones de adultos estadounidenses (uno de cada cuatro) tiene antecedentes penales, y para muchos de ellos resulta difícil o imposible encontrar trabajo.²⁰ La Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) establece que no se debe negar el empleo a los candidatos con base únicamente en las revisiones de antecedentes penales, y los expertos señalan que esas verificaciones a menudo son imprecisas. Además, puesto que a muchos candidatos no se les dice por qué son rechazados, los individuos podrían verse afectados sin tener la oportunidad de corregir la información.²¹ Para complicar aún más las cosas, el historial criminal únicamente podría utilizarse legalmente para rechazar a un candidato si la transgresión se relaciona con el puesto (por ejemplo, un estafador podría ser rechazado para puestos en el área de finanzas, aunque no en el campo médico).²² Un movimiento de derechos civiles ha tratado de lograr que se prohíba a los empleadores incluso preguntar a los aspirantes si tienen antecedentes penales.

La verificación de antecedentes a menudo es necesaria, pero no siempre, y muchas veces proporciona resultados interesantes. De manera especial, algunas compañías deciden intencionalmente contratar aspirantes que no aprueban las verificaciones de antecedentes, como los individuos con antecedentes penales. Esas organizaciones valoran “las segundas oportunidades” en su cultura, e informan que muchos de estos trabajadores se convierten en miembros valiosos de sus organizaciones y de la sociedad. Sin embargo, la contratación de estos candidatos suele ser riesgosa, y debe manejarse con cuidado.²³ Aunque parecería mejor que los empleadores eviten realizar verificación de antecedentes penales, el hecho de *no* hacerlo podría implicar un costo legal, si un empleado con antecedentes penales comete un delito en el trabajo.

Selección sustantiva y contingente

17-3 Identificar los métodos más útiles de la selección sustantiva.

Si un candidato pasa los filtros iniciales, continúa con los métodos de selección sustantiva, los cuales forman la parte medular del proceso de selección, e incluyen las pruebas escritas, las pruebas de simulación del desempeño y las entrevistas. A continuación se analizan estas pruebas y la selección contingente, las cuales se aplican a los candidatos que aprueban la evaluación sustantiva.

Pruebas escritas

Las pruebas escritas gozaron de gran aceptación durante mucho tiempo como herramientas de selección (se les conoce como “pruebas de lápiz y papel”, aunque en la actualidad la gran mayoría de ellas están disponibles en línea), pero su uso disminuyó entre finales de la década de 1960 y mediados de la de 1980, sobre todo en Estados Unidos. Con frecuencia se les consideró discriminatorias, y muchas organizaciones creían que no tenían mucha relación con el trabajo. No obstante, desde entonces se ha visto

En este restaurante de comida rápida Sarku Japan, los candidatos a puestos gerenciales deben responder pruebas escritas como parte del proceso de selección sustantiva de la compañía. Las pruebas escritas de inteligencia, honestidad, personalidad e intereses son instrumentos de selección populares que ayudan a predecir cuáles candidatos serán exitosos en el puesto de trabajo.

Fuente: Michael S. Williamson/The Washington Post/Getty Images



el resurgimiento de su uso, y en la actualidad la mayoría de las organizaciones al menos consideran la posibilidad de utilizar una o más de esas pruebas.²⁴ Los gerentes reconocen que las pruebas válidas ayudarán a predecir quien tendrá éxito en el puesto de trabajo.²⁵ Sin embargo, los candidatos tienden a considerar que las pruebas escritas son menos válidas y menos justas, que las entrevistas o las pruebas de desempeño.²⁶ Algunas de las pruebas más utilizadas son: **a)** las pruebas de inteligencia o habilidades cognitivas, **b)** las pruebas de personalidad y **c)** las pruebas de honestidad.

Pruebas de inteligencia o habilidades cognitivas Las pruebas de inteligencia, de habilidades intelectuales o de habilidades cognitivas (en ocasiones los términos se utilizan de forma indistinta), de habilidades espaciales y mecánicas, de precisión perceptual y de habilidad motriz han demostrado ser índices de pronóstico válidos para el desempeño, en muchas organizaciones con puestos altamente especializados, semiespecializados y no calificados.²⁷ En general, las pruebas de inteligencia han demostrado ser especialmente útiles para predecir el desempeño en puestos que incluyen tareas de alta complejidad cognitiva (como aprender las aún más complejas jugadas de la NFL).²⁸ Muchos expertos afirman que las pruebas de inteligencia son la mejor medida única de selección para distintos puestos, y que en los países de la Unión Europea (UE) son al menos tan válidas como en Estados Unidos.²⁹ En tanto que desde hace mucho tiempo se considera que las pruebas de habilidades cognitivas miden una capacidad cognitiva única e integral, algunos estudios recientes sugieren que podrían ser útiles para medir distintas habilidades específicas, dependiendo de los requisitos de un puesto de trabajo.³⁰ Por ejemplo, diferenciar las habilidades matemáticas, verbales y técnicas en los procesos de contratación podría conducir a predicciones más precisas del desempeño laboral, que el uso de una sola puntuación general de las habilidades cognitivas.

Pruebas de personalidad Las pruebas de personalidad son poco costosas y fáciles de aplicar, y su uso se ha incrementado. Sin embargo, existe la preocupación de que los aspirantes falseen las respuestas, ya que por un lado es muy fácil que aseguren ser muy diligentes, estar motivados y ser confiables cuando se les cuestiona en un proceso de solicitud de empleo, aun cuando no sea cierto y, por otro lado, debido a que los aspirantes no siempre están conscientes de estar fingiendo.³¹ Una investigación con estudiantes de una universidad de Croacia sugirió que los individuos pueden tener un éxito parcial al fingir un perfil deseable.³² Afortunadamente, otro estudio realizado en China indicó que incluir mensajes de advertencia para las posibles conductas de engaño en las prue-

bas ayuda a reducir ese comportamiento.³³ Dos revisiones de estudios que compararon los rasgos de personalidad autorreportados con los rasgos de personalidad observados revelaron que las evaluaciones de un observador predicen mejor el desempeño laboral y otras conductas.³⁴ Así, los empleadores podrían considerar la posibilidad de agregar mensajes acerca de la necesidad de respuestas veraces en las pruebas de personalidad, y solicitar a los exempleadores de un candidato referencias sobre la personalidad de éste, como parte del proceso de selección.

Pruebas de honestidad A medida que los problemas éticos se han multiplicado en las organizaciones, las pruebas de honestidad van ganando popularidad. Estas pruebas de papel y lápiz miden factores como la confianza, el cuidado, la responsabilidad y la honestidad, y han demostrado ser recursos poderosos para predecir el desempeño en el trabajo (medido de la forma más objetiva posible por parte de los supervisores) y el potencial para los problemas de disciplina, robo y ausentismo excesivo.³⁵ Sin embargo, las diversas pruebas disponibles no predicen con la misma exactitud los resultados del desempeño laboral. Los gerentes deben tener cuidado de elegir aquellas que midan los criterios éticos vinculados con las responsabilidades laborales.³⁶

Pruebas de simulación del desempeño

¿Qué mejor forma de saber si los candidatos son capaces de realizar un trabajo que pedirles que lo hagan? Ésa es precisamente la lógica de las pruebas de simulación del desempeño. Aunque son más complicadas de desarrollar y más difíciles de aplicar que las pruebas escritas, las pruebas de simulación del desempeño tienen mayor *validez aparente* (es decir, los aspirantes tienden a considerar que sus resultados son precisos) y su uso va en aumento. Las simulaciones predictivas suelen estar disponibles a través de las muestras de trabajo, los centros de evaluación y las pruebas de juicio situacional y las presentaciones de trabajo realistas.

pruebas de muestras de trabajo

Simulaciones prácticas de una parte o de todo el trabajo, que deben realizar los aspirantes a puestos rutinarios.

Pruebas de muestras de trabajo Las **pruebas de muestras de trabajo** son simulaciones prácticas de una parte o de todo el trabajo que los aspirantes deben realizar en puestos rutinarios. Cada elemento de la muestra de trabajo se asocia con un elemento de desempeño del puesto, con la finalidad de medir los conocimientos, las destrezas y las habilidades de los aspirantes, de forma más específica que las pruebas escritas de personalidad y de habilidades.³⁷ Las muestras de trabajo se usan mucho en la contratación de trabajadores calificados, como soldadores, maquinistas, carpinteros y electricistas, aunque cada vez se aplican más en todos los niveles de empleo.

centros de evaluación Lugares ubicados fuera de la compañía, donde los candidatos responden a un conjunto de pruebas de simulación del desempeño, diseñadas para evaluar su potencial gerencial.

Centros de evaluación En los **centros de evaluación** se aplica un conjunto más elaborado de pruebas de simulación del desempeño, diseñadas de manera específica para evaluar el potencial gerencial de un candidato. En estas pruebas, ejecutivos de línea, supervisores o psicólogos capacitados evalúan a los candidatos mientras éstos participan durante un día o más en ejercicios que simulan problemas reales como los que tendrían que enfrentar en el trabajo.³⁸ Por ejemplo, quizá se pida a un candidato que interprete el papel de un gerente que debe decidir cómo responder a 10 memorandos en su bandeja de entrada durante un periodo de dos horas.

pruebas de juicio situacional

Pruebas de selección sustantiva que evalúan el desempeño de los aspirantes en diversas situaciones laborales; después, sus respuestas se comparan con las de empleados con alto desempeño.

Pruebas de juicio situacional Para reducir los costos de las simulaciones de trabajo, muchas organizaciones han empezado a utilizar **pruebas de juicio situacional**, donde se pregunta a los aspirantes la forma como se desempeñarían en diversas situaciones laborales y, después, se comparan sus respuestas con las de individuos con un alto desempeño.³⁹ Sin embargo, el entrenamiento puede mejorar las puntuaciones en estas pruebas, lo que plantea dudas acerca de si estos instrumentos reflejan el juicio verdadero o únicamente una buena preparación para responderlas.⁴⁰ Un estudio que comparó pruebas de juicio situacional con centros de evaluación encontró que estos últimos eran más útiles para predecir el desempeño laboral, aunque la diferencia no fue muy notable.⁴¹ A final de cuentas, el bajo costo de la prueba de juicio situacional la convierte en una mejor opción para algunas organizaciones, en comparación con una muestra de trabajo más elaborada o un centro de evaluación.

presentaciones de trabajo realistas

Pruebas de selección sustantiva que consisten en ensayos de trabajo para distinguir el talento de la experiencia.

Presentaciones de trabajo realistas Los empleadores utilizan cada vez más métodos de muestras de trabajo que rebasan el terreno de las pruebas y abarcan el campo del desempeño y la evaluación del trabajo real. A estos métodos en ocasiones se les conoce como **presentaciones de trabajo realistas** o ensayos de trabajo, y se aplican para diferenciar entre el talento y la experiencia. Los expertos han descubierto que también disminuyen la rotación de personal, ya que tanto los empleadores como los nuevos trabajadores saben con anticipación lo que obtendrán.⁴² Cuando George McAfee solicitó el puesto de vicepresidente en la industria de la tecnología, le pidieron que durante una semana hiciera presentaciones, realizara investigación y sostuviera charlas con los ejecutivos acerca de los asuntos de negocios que les preocupaban, todo sin recibir un pago. McAfee pensó que la compañía se estaba aprovechando de su trabajo gratuito, pero afirmó que “uno sólo debe aceptarlo y no sentirse ofendido”.⁴³ Los gerentes de RH podrían arriesgarse a perder candidatos calificados que se opongan a esta extensa prueba de trabajo y se retiren del proceso. Quienes se identifiquen con la misión, el personal y los productos de una organización serán menos proclives a retirarse, lo cual sugiere que los gerentes de RH deberían tratar de involucrar a los candidatos con la organización desde el inicio del proceso de selección.⁴⁴

Entrevistas

De todas las herramientas de selección que utilizan organizaciones de todo el mundo para elegir a los candidatos, la entrevista sigue siendo la más común. Además, por lo general, tiene una influencia desproporcionada en la decisión de selección. La dependencia excesiva en las entrevistas suele ser problemática, ya que existen muchas evidencias de que las técnicas de administración de la impresión (vea el capítulo 13), como la promoción personal, tienen un fuerte efecto sobre las preferencias del entrevistador, aun cuando no estén relacionadas con el puesto.⁴⁵ Por el contrario, el candidato que no tiene un buen desempeño en la entrevista de empleo tiene mayores probabilidades de ser eliminado del grupo de aspirantes, sin importar su experiencia, las puntuaciones que obtuvo en las pruebas o las cartas de recomendación. Asimismo, un estudio descubrió que, por desgracia, los candidatos pueden recibir una puntuación más baja por cuestiones tan triviales como una imperfección en su rostro.⁴⁶

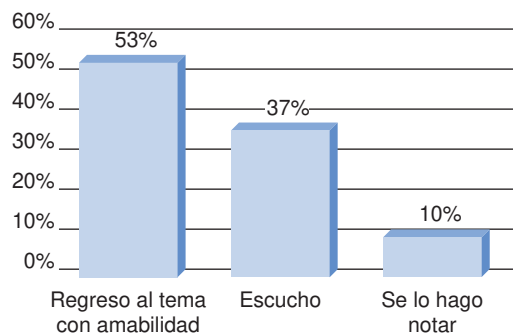
entrevistas no estructuradas

Entrevistas breves y casuales, conformadas por preguntas aleatorias.

Las entrevistas pueden ser estructuradas o no estructuradas. La popular **entrevista no estructurada** (breve, casual y conformada con preguntas aleatorias) simplemente no es una herramienta de selección muy eficaz,⁴⁷ y es muy fácil que derive en una conversación poco productiva (vea la Encuesta del CO). Los datos que proporciona suelen estar

ENCUESTA DEL CO**Desviación de la entrevista**

Cuando el entrevistador se sale por la tangente, ¿usted qué hace?



Nota: Basado en una encuesta de 150 candidatos de empleo.

Fuente: Basado en J. Yang y P. Trap, USA Today, 13 de noviembre de 2012, p. 1B.

Arcadio Cruz (izquierda) utiliza un método de entrevista estructurada para obtener información acerca de los solicitantes de empleo en la tienda Orchard Hardware Supply en Los Ángeles. Las preguntas que se plantean en las entrevistas estructuradas son objetivas y estandarizadas para todos los candidatos, y generan respuestas abiertas.

Fuente: Patrick Fallon/Bloomberg/Getty Images



entrevistas estructuradas Entrevistas planeadas, diseñadas para recabar información relacionada con el trabajo.

sesgados y, muchas veces, guardan escasa relación con el desempeño laboral futuro. Sin embargo, los gerentes son renuentes a utilizar **entrevistas estructuradas** —entrevistas planeadas, diseñadas para recabar información relacionada con el puesto de trabajo—, en lugar de hacer sus preguntas favoritas como “si usted pudiera ser un animal, ¿cuál sería y por qué?”. Las entrevistas estructuradas limitan lo más posible la subjetividad y, por lo tanto, pueden brindar respuestas más confiables. Harry West, director general de la empresa de diseño de innovación Continuum, hace a todos los candidatos las mismas preguntas básicas: “¿Qué quiere hacer? ¿Para qué es bueno? ¿Para qué no es bueno? Cuénteme acerca de lo que ha hecho”. Esta estrategia es una excelente forma de iniciar, ya que las preguntas son objetivas, generan respuestas abiertas y son las mismas para todos los candidatos.⁴⁸

Sin una estructura, los entrevistadores tienden a favorecer a los aspirantes que comparan sus actitudes, suelen asignar un peso indebido a la información negativa, y permiten que el orden en que entrevistan a los candidatos afecte sus evaluaciones.⁴⁹ Por otro lado, las entrevistas estructuradas reducen la influencia que reciben los entrevistadores de la apariencia del aspirante y sus tácticas para el manejo de la impresión, como la adulación y la promoción personal.⁵⁰ Para reducir este tipo de sesgos e incrementar la validez de las entrevistas, los gerentes deberían adoptar un conjunto específico de preguntas, un método uniforme para registrar la información y un sistema estandarizado para calificar a los aspirantes. Capacitar a los entrevistadores para que se concentren en dimensiones específicas del desempeño laboral, permitir que practiquen la evaluación de ejemplos de candidatos y darles retroalimentación de *entrevistadores*, sobre su enfoque en las características que son relevantes para el puesto, son tácticas que mejoran de manera significativa la precisión de sus evaluaciones.⁵¹ La eficacia de las entrevistas también mejora cuando las empresas utilizan *entrevistas conductuales estructuradas*, quizás porque estas evaluaciones están menos influidas por los prejuicios del entrevistador.⁵² En ellas, los aspirantes deben describir la forma como manejaron situaciones y problemas específicos en empleos anteriores, con base en el supuesto de que el comportamiento previo es la mejor forma de predecir la conducta futura. Las **entrevistas de panel** —entrevistas estructuradas que se realizan con un candidato y varios miembros de un panel en una reunión conjunta— también reducen la influencia de los sesgos individuales y tienen mayor validez.

entrevistas de panel Entrevistas estructuradas que se llevan a cabo con un candidato y cierta cantidad de miembros de un panel, en una reunión conjunta.

En la práctica, la mayoría de las organizaciones utilizan las entrevistas por diversas razones. Compañías tan diferentes como Southwest Airlines, Disney, Bank of America, Microsoft, Procter & Gamble y Harrah's Entertainment utilizan la entrevista para evaluar el ajuste del candidato con la organización. Además de evaluar habilidades específicas, relacionadas con el puesto de trabajo, los gerentes también buscan características

de personalidad y valores personales para contratar a los individuos que armonicen con la cultura e imagen de la organización. Algunas empresas utilizan asimismo las entrevistas de trabajo como herramienta de reclutamiento, y tratan de “vender” a los aspirantes el valor del puesto y de la organización. En ocasiones esta estrategia es necesaria, cuando existe un mercado laboral competido, aunque también suele resultar problemática. Un estudio reveló que los entrevistadores que trataban de promover a la organización durante las entrevistas eran mucho menos hábiles para identificar y seleccionar los rasgos de personalidad de los aspirantes, que quienes se concentraban exclusivamente en evaluar las capacidades de los candidatos.⁵³

Pruebas de selección contingente

Si los aspirantes aprueban los métodos de selección sustantivos, entonces están listos para ser contratados, dependiendo de las evaluaciones finales. Un método contingente muy común es una prueba para detección del consumo de drogas. Las tiendas de comestibles Publix, al igual que muchas otras organizaciones, hacen una oferta tentativa a los solicitantes sólo después de que éstos obtienen un resultado negativo en una prueba de ese tipo.

Las pruebas para la detección del consumo de drogas generan controversia. Muchos aspirantes piensan que es injusto o invasivo que los sometan a ellas sin que haya una sospecha razonable, y consideran que se les debería evaluar en cuanto a los factores del desempeño laboral y no en decisiones del estilo de vida que podrían carecer de relevancia. Por otro lado, las empresas argumentarían que el consumo y el abuso de drogas resultan sumamente costosos, no sólo en términos económicos sino también en términos de la seguridad del personal. Además, en Estados Unidos los empleadores tienen a la ley de su lado. La Suprema Corte estadounidense concluyó que las pruebas de detección del consumo de drogas son procedimientos de selección de personal con una “invasión mínima”, que no transgreden los derechos individuales.

Según la Ley sobre los Estadounidenses con Discapacidad (Americans with Disabilities Act), las empresas no pueden exigir que los candidatos aprueben un examen médico antes de hacerles una oferta de empleo. Sin embargo, tienen permitido realizar exámenes médicos *después* de hacer una oferta, para determinar si el aspirante es capaz física o mentalmente de realizar el trabajo. En ocasiones, los empleadores también utilizan exámenes médicos para determinar la forma de asignar el trabajo a los empleados con discapacidad. En el caso de los puestos que exigen la exposición a fuertes demandas físicas o psicológicas, como los controladores de tráfico aéreo o los bomberos, los exámenes médicos constituyen sin duda un indicador importante acerca de las capacidades para el desempeño.

Programas de capacitación y desarrollo

17-4 Comparar los principales tipos de capacitación.

Los trabajadores competentes no lo son para siempre. Las habilidades se deterioran y se pueden volver obsoletas, por lo que es necesario aprender otras nuevas. Por ello, las corporaciones estadounidenses gastan cada año más de \$70,000 millones (y en todo el mundo, las organizaciones gastan más de \$130,000 millones) en programas de capacitación.⁵⁴

Tipos de capacitación

Los programas de capacitación y desarrollo suelen ser tarea de los departamentos de recursos humanos. La capacitación incluye desde enseñar a los individuos habilidades básicas de lectura, hasta impartir cursos avanzados sobre liderazgo ejecutivo. En esta sección se analizan cuatro categorías generales de habilidades: habilidades básicas, habilidades técnicas, habilidades para resolver problemas, habilidades interpersonales, así como capacitación en cortesía y capacitación en ética.

Habilidades básicas Una encuesta aplicada a más de 400 profesionales de recursos humanos reveló que 40 por ciento de los empleadores consideran que los individuos egresados de bachillerato carecen de las habilidades básicas de comprensión lectora, escritura y matemáticas.⁵⁵ Conforme el trabajo se ha vuelto más complejo, la necesidad de esas habilidades básicas se ha incrementado de manera significativa, provocando así una brecha entre las habilidades que solicitan los empleadores y las que están disponibles

en la fuerza laboral.⁵⁶ El desafío no es exclusivo de Estados Unidos, sino que se trata de un problema mundial, ya que se presenta en países con diversos grados de desarrollo.⁵⁷ Para muchas naciones en desarrollo, el problema del analfabetismo extendido significa que casi no hay esperanza de competir en una economía global.

Las organizaciones se han visto en la necesidad de enseñar a los empleados habilidades básicas de lectura y matemáticas. Estas intervenciones pueden brindar mejoras valiosas para la organización. En un ejemplo clásico, una revisión de los conocimientos básicos demostró que los trabajadores de la fábrica de armas Smith & Wesson necesitaban al menos un nivel de lectura de segundo de secundaria para efectuar tareas comunes en su ambiente laboral.⁵⁸ No obstante, 30 por ciento de los 676 trabajadores de la compañía que carecían de título profesional estaban por debajo de estos niveles tanto en lectura como en matemáticas. Después de la primera ronda de clases —que se impartieron en horario laboral y cuyos costos corrieron a cargo de la empresa—, 70 por ciento de los asistentes elevaron sus habilidades al nivel necesario, lo que les permitió desempeñarse mejor en su trabajo. Mostraron más habilidad para utilizar fracciones y decimales, mejores habilidades de comunicación en general, mayor facilidad para diseñar y leer tablas, gráficas y tableros de avisos, así como un aumento significativo en la confianza en sí mismos.

Habilidades técnicas La mayor parte de esta capacitación se dirige a ampliar y mejorar las habilidades técnicas de los trabajadores, las cuales se han vuelto cada vez más importantes por dos razones: la nueva tecnología y los novedosos diseños estructurales de la organización.

A medida que las organizaciones diseñan estructuras más planas, amplían su uso de equipos y eliminan las barreras tradicionales entre los departamentos, los empleados necesitan dominar una mayor variedad de tareas y ampliar sus conocimientos acerca de la forma en la que su compañía opera. Las empresas indias y de otros países han enfrentado un aumento drástico en la demanda de trabajadores calificados en áreas como ingeniería para las nuevas tecnologías, pero muchos ingenieros recién graduados carecen de los conocimientos necesarios para realizar esas tareas técnicas.⁵⁹ Muchas organizaciones brindan capacitación técnica para resolver el déficit. Compañías como Tata y Wipro ofrecen a los trabajadores recién contratados hasta tres meses de capacitación para asegurarse de que cuenten con los conocimientos para realizar el trabajo técnico requerido. Asimismo, estas organizaciones buscan establecer alianzas con escuelas de ingeniería para asegurarse de que los programas académicos cumplan con las necesidades actuales de las empresas.



Habilidades para resolver problemas La capacitación para la solución de problemas que se brinda a los gerentes y a otros empleados incluye actividades para agudizar su lógica, razonamiento y capacidad de plantear problemas, así como su habilidad para encontrar causas, desarrollar y analizar alternativas y elegir soluciones. La capacitación para resolver problemas se ha vuelto parte fundamental de casi cualquier esfuerzo organizacional por introducir equipos autodirigidos o implementar programas de administración de la calidad.

Habilidades interpersonales Casi todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo, y su desempeño laboral depende de su capacidad para interactuar de forma eficaz con sus compañeros y su jefe. Algunos individuos tienen excelentes habilidades interpersonales, pero otros requieren capacitación para mejorar su capacidad de escuchar, comunicarse y formar equipos. Aunque los profesionales están muy interesados en la capacitación de habilidades interpersonales, la mayoría de las evidencias sugieren que lo que se aprende en ese tipo de capacitación no se transfiere fácilmente al lugar de trabajo.⁶⁰

Capacitación en cortesía Conforme los gerentes de recursos humanos se han vuelto más conscientes acerca de los efectos que tiene la conducta social en el lugar de trabajo, han puesto mayor atención a problemas como la descortesía, la intimidación (*bullying*) y la supervisión ejercida con abuso en las organizaciones. Algunos ejemplos de descortesía incluyen ignorar a un compañero de trabajo, culparlo por los errores de los demás y no

Después de recibir muchas quejas de los pacientes por el comportamiento brusco e insolente del personal de enfermería, las autoridades del hospital en una clínica del sur de China contrataron azafatas para que capacitaran a las enfermeras en civilidad. Durante una sesión de capacitación, las enfermeras aprendieron a saludar a los pacientes con amabilidad y a cuidarlos con gentileza, cortesía y paciencia.

Fuente: Europics/Newscom



darle el crédito por sus logros, dañar su reputación enfrente de los demás, y emprender acciones que tienen el objetivo de humillar y denigrar a otras personas.⁶¹ Las investigaciones demuestran que estas formas de conducta negativa pueden reducir la satisfacción y el desempeño laborales, alimentar la percepción de que se recibe un trato injusto, ocasionar depresión y favorecer un aislamiento psicológico del sitio de trabajo.⁶² Por consiguiente, las organizaciones están empezando a tomar medidas para reducir sus tasas de incidencia, con la finalidad de mejorar sus centros de trabajo y limitar su responsabilidad.

¿Qué pueden hacer los departamentos de RH para reducir la descortesía, la intimidación y la supervisión abusiva? Una posibilidad es la capacitación dirigida específicamente a fomentar la cortesía al organizar pláticas al respecto y desalentar la descortesía en un proceso continuo. Con la implementación de un programa de capacitación basado en estos principios, se ha logrado incrementar la cortesía, el respeto, la satisfacción laboral y la confianza en la gerencia, así como también reducir la descortesía, el cinismo y el ausentismo.⁶³ Así, las evidencias sugieren que las intervenciones diseñadas para mejorar el ambiente laboral y lograr un comportamiento positivo realmente reducen los problemas generados por la descortesía.

Capacitación en ética Un gran porcentaje de empleados reciben capacitación en materia de ética y valores, ya sea durante la inducción al ingresar a la empresa, como parte de los programas de desarrollo continuo o como un reforzamiento periódico de los principios éticos.⁶⁴ No obstante, aún existe el debate de si en realidad es posible enseñar la ética.⁶⁵ Los críticos argumentan que la ética se basa en valores y que los sistemas de valores se adquieren mediante el ejemplo a una edad temprana. Afirman que para la época en que las empresas contratan a las personas, los valores éticos de éstas ya se han establecido. Algunas investigaciones apoyan esto al sugerir que los programas de capacitación en ética no tienen un efecto significativo a largo plazo sobre los valores de los participantes, e incluso que la exposición a los programas de las escuelas de negocios y de derecho *disminuye* el nivel de valores éticos prosociales de los estudiantes.⁶⁶

Los defensores de la capacitación en ética afirman que los valores *se pueden* aprender y cambiar después de la niñez temprana. Y aun si esto no fuera posible, la capacitación en ética ayudaría a los empleados a reconocer los dilemas éticos y a estar alerta sobre los aspectos éticos que subyacen en sus acciones. Además, reafirma las expectativas de una organización de que sus miembros actuarán con ética. Las investigaciones han encontrado que los individuos que están más expuestos a capacitación y códigos de ética organizacional tienden a sentirse más satisfechos y a considerar que sus compañías son más responsables a nivel social, por lo que la capacitación en ética sí tiene algunos efectos positivos.⁶⁷

Métodos de capacitación

En el pasado, *capacitación* quería decir “capacitación formal”, planeada de antemano y con un formato estructurado. El departamento de RH juega un papel fundamental en esta capacitación. La capacitación y los programas de desarrollo formales están vigentes, pero gran parte del aprendizaje en el sitio de trabajo se realiza mediante la *capacitación informal*—no estructurada, no planeada y que se adapta con facilidad a las situaciones y a los individuos. En realidad, la mayor parte de la capacitación informal implica que los individuos se ayuden entre sí, compartan información y resuelvan juntos problemas relacionados con su trabajo. De esta manera, muchos gerentes ahora apoyan lo que antes se consideraba un “parloteo ocioso”.

Capacitación en el puesto de trabajo Los métodos de *capacitación en el puesto de trabajo* incluyen la rotación de puestos, los programas para aprendices, los programas para capacitar al personal suplente y los programas de tutoría formales. Las compañías estadounidenses utilizan cada vez con más frecuencia la rotación de puestos para capacitar a los gerentes que ocuparán puestos más altos y para fomentar la colaboración.⁶⁸ Sin embargo, debido a que los métodos de capacitación en el puesto de trabajo con frecuencia interrumpen las actividades laborales, las compañías también invierten en *capacitación fuera del trabajo*. La cifra de \$130,000 millones que se mencionó antes por costos de capacitación se dedica principalmente a la capacitación formal fuera del trabajo, donde la modalidad más difundida es la de conferencias en vivo en un salón de clases, aunque también incluye seminarios públicos, programas autodidactas, cursos por internet, *webinars*, *podcasts* y actividades grupales que utilizan la representación de roles y los estudios de caso. Las compañías más grandes están creando “universidades corporativas” para impartir programas de capacitación formales. A menudo, la instrucción formal que se proporciona en las clases de la universidad corporativa se complementa con capacitación informal en línea.⁶⁹

Capacitación electrónica El medio de capacitación con mayor crecimiento es el que se basa en computadoras o capacitación electrónica.⁷⁰ Los sistemas de capacitación electrónica hacen hincapié en el control del aprendiz sobre el ritmo y el contenido de la instrucción; además, permiten que los aprendices interactúen a través de comunidades en línea, y que incorporen otras técnicas como las simulaciones y las discusiones en grupo. La capacitación electrónica, que permite que los aprendices participen de manera activa en ejercicios y cuestionarios, resultó ser más eficaz que la instrucción tradicional en el salón de clases.⁷¹ Los empleadores pueden mejorar la capacitación electrónica

La capacitación fuera del trabajo en la World Class Manufacturing Academy de Chrysler incluye aprendizaje práctico y en el salón de clases para los ingenieros y los empleados de planta, el cual les enseña a reducir los desperdicios y a aumentar la productividad y la calidad. Aquí se observa a una trabajadora utilizando un sistema que capta el movimiento humano, mientras aprende analizar los movimientos del personal de la línea de ensamble.

Fuente: Jim West/Alamy



al enviar a los aprendices avisos constantes para establecer metas de aprendizaje, utilizar estrategias de estudio eficaces y evaluar su progreso hacia el logro de las metas.⁷² Las organizaciones también están explorando la posibilidad de proporcionar capacitación electrónica a través de microlecciones, consejos al instante y juegos de aprendizaje enviados a los dispositivos móviles.⁷³

Evaluación de la eficacia

La *eficacia* de un programa de capacitación puede referirse al nivel de satisfacción del estudiante, a la cantidad de información aprendida, al grado en que se transfiere el material de la capacitación al trabajo, o al rendimiento financiero de la inversión en la capacitación.⁷⁴ Estos resultados no siempre están relacionados. Algunas personas que tienen una experiencia muy positiva en una clase divertida y amena aprenden muy poco; otras, a pesar de que aprenden mucho, enfrentan problemas para descubrir cómo utilizar esos conocimientos en el trabajo; y los cambios en la conducta de los empleados a menudo no son lo suficientemente considerables para justificar los gastos en la capacitación. Lo anterior significa que la medición rigurosa de múltiples resultados de la capacitación debería formar parte de cualquier esfuerzo al respecto.

El éxito de la capacitación también depende del individuo. Si las personas no están motivadas, aprenderán muy poco. ¿Qué factores promueven la motivación para la capacitación? La personalidad es importante: los individuos con un *locus* de control interno, que son muy escrupulosos, y tienen grandes habilidades cognitivas y mucha autoeficacia aprenden más. El ambiente también es importante: los individuos necesitan saber cómo podrán aplicar las habilidades recién aprendidas directamente en su puesto de trabajo. Por último, el apoyo posterior a la capacitación, por parte de supervisores y compañeros, ejerce una fuerte influencia sobre la posibilidad de que los empleados transfieran su aprendizaje en nuevos comportamientos.⁷⁵ Para que un programa de capacitación sea eficaz, es necesario que no tan sólo se enseñen las habilidades, sino que también se modifique el ambiente laboral para apoyar a los aprendices.

¿Existen evidencias generales relacionadas con la capacitación, las prácticas de desarrollo y el desempeño organizacional? Diversos estudios indican que los recursos que se invierten para la capacitación en el trabajo producen mejoras mucho más valiosas en la productividad que los costos derivados.⁷⁶ De manera similar, una investigación reveló que la capacitación transcultural logró mejorar el desempeño si se utilizó cuando la persona ya se encontraba laborando en un país nuevo, pero no cuando se implementó antes de que el trabajador viajara a su nuevo destino.⁷⁷ También se encontró una relación entre el entorno para el desarrollo de los empleados y el desempeño de la unidad de negocios.⁷⁸ Un estudio de 260 compañías de Corea, por ejemplo, reveló que los gastos en capacitación estaban relacionados positivamente con la innovación corporativa.⁷⁹ En general, la mayoría de los estudios han demostrado que los recursos invertidos en la capacitación realmente generan efectos positivos a nivel colectivo.



17-5 Listar los métodos para evaluar el desempeño.

Evaluación del desempeño

¿Estudiaría usted en forma distinta o haría un esfuerzo diferente para un curso universitario donde las únicas posibilidades de calificación son *aprobado* y *no aprobado*, en comparación con otro curso donde se califica con números de 5 a 10? Los estudiantes suelen responder que estudiarían más si se trata de una calificación numérica. Si se tratara de un curso donde únicamente se califica como *aprobado* o *no aprobado*, tenderían a esforzarse sólo lo suficiente para asegurarse de aprobar la materia.

Lo que funciona en el contexto universitario también se aplica a los escenarios laborales. En esta sección veremos cómo la elección de un sistema de evaluación del desempeño y la forma como se aplica influye mucho en la conducta de los empleados.

¿Qué es el desempeño?

En el pasado, la mayoría de las organizaciones tan sólo evaluaban la forma en la cual los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, re-

desempeño de la tarea La combinación de eficacia y eficiencia al realizar las tareas fundamentales del puesto.

civismo Acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a otros aunque ésta no se solicite.

obstáculos a la productividad Acciones que dañan de manera activa a la organización, como el robo, las conductas agresivas hacia los compañeros y llegar tarde o ausentarse.

quieren de más información. Los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

1. **Desempeño de la tarea.** Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o un servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción de puestos convencional.
2. **Civismo.** Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque ésta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
3. **Obstáculos a la productividad.** Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, como robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva hacia los compañeros y ausentarse con frecuencia.

La mayoría de los gerentes consideran que un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera.⁸⁰ El individuo que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es grosero y agresivo con sus compañeros, no se consideraría un buen trabajador en la mayoría de las organizaciones; por otro lado, incluso el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas laborales básicas tampoco es un buen empleado.

Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño tiene varios objetivos.⁸¹ Uno de ellos consiste en ayudar a la gerencia a que tome *decisiones de recursos humanos* sobre ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también *detectan las necesidades de capacitación y desarrollo, e identifican las habilidades y competencias* de los trabajadores para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Por último, *proporciona retroalimentación a los empleados* sobre la forma en la que la organización percibe su desempeño, y con frecuencia son la *base para asignar recompensas*, como aumentos de salario por méritos.

Dado nuestro interés en el comportamiento organizacional, aquí se hace énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas.

¿Qué se evalúa?

Los criterios que elija la gerencia para calificar el desempeño de los trabajadores tendrán mucha influencia en la conducta de éstos. Los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual, las conductas y los rasgos.

Resultados de la tarea individual Si los fines son más importantes que los medios, entonces la gerencia debería evaluar los resultados de la tarea del empleado, como la cantidad producida, los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta; o bien, el volumen de ventas general en el territorio, el incremento en el monto obtenido por las ventas y el número de cuentas nuevas logradas en el caso de un vendedor.

Conductas Es difícil atribuir resultados específicos a las acciones de individuos que ocupan puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales forman parte del esfuerzo de un grupo. Se podría evaluar con facilidad el desempeño del grupo, pero si es difícil identificar la contribución de cada uno de sus miembros, entonces a menudo la gerencia evaluará la conducta del empleado. Un gerente de planta podría ser evaluado en cuanto a la rapidez con la que envía los informes mensuales o su estilo de liderazgo, mientras que se evaluaría a un vendedor con base en el promedio de llamadas de negocios que realiza al día o en su apoyo hacia otros representantes de ventas.

Las conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a aquellas que están directamente relacionadas con la productividad individual. Como se dijo en el análisis sobre el comportamiento de ciudadanía organizacional (vea los capítulos 1 y 3), ayudar a otros, sugerir mejoras y presentarse como voluntario para tareas adicionales son acciones que hacen que los grupos y las organizaciones funcionen con más eficacia, y es frecuente que se tomen en consideración en las evaluaciones del desempeño del trabajador.

Conductas como ayudar a los niños, apoyar a los compañeros de trabajo y establecer relaciones de confianza con los padres son elementos importantes al evaluar el desempeño de los empleados que trabajan en este centro de cuidados infantiles en Leipzig, Alemania. Estos factores subjetivos aumentan la reputación del centro como una organización segura, respetuosa y de alta calidad.

Fuente: Waltraud Grubitzsch/dpa picture alliance/Alamy



Rasgos Tener una buena actitud, mostrar confianza, ser formal, mantenerse ocupado o poseer mucha experiencia son conductas deseables en un centro de trabajo, pero es importante recordar que podrían tener o no una alta correlación con los resultados positivos de la tarea. Sin embargo, sería ingenuo ignorar el hecho de que las organizaciones aún utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral.

¿Quién debería realizar la evaluación?

¿Quién debería evaluar el desempeño de un trabajador? Por tradición, la tarea ha recaído en los gerentes, ya que se les considera responsables del desempeño de sus subordinados. Sin embargo, otros podrían hacerlo mejor, sobre todo con ayuda del departamento de RH.

Puesto que muchas de las organizaciones actuales utilizan equipos autodirigidos, trabajo a distancia y otras herramientas de la organización que alejan a los jefes de los empleados, es probable que el superior inmediato no sea el juez más confiable sobre el desempeño de un trabajador. Con frecuencia se pide a los compañeros, e incluso a los subordinados, que formen parte del proceso, y muchos individuos están participando en su propia evaluación. Como supondrá, con frecuencia las autoevaluaciones son bastante indulgentes, pues presentan un sesgo al servicio del yo, y pocas veces coinciden con las puntuaciones que asignan los superiores.⁸² Quizás sean más adecuadas para fines de desarrollo que de evaluación.

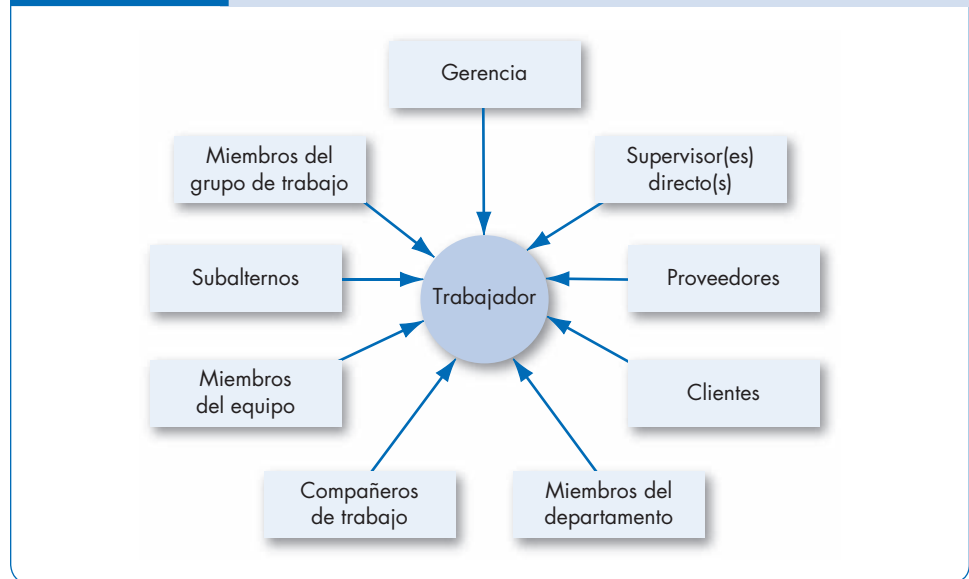
De hecho, en la mayoría de las situaciones, es muy aconsejable usar múltiples fuentes de calificación. Es probable que cualquier puntuación sobre el desempeño individual hable tanto del evaluador como de la persona evaluada. Si se promedian las puntuaciones que otorgan varios evaluadores, es factible obtener una evaluación del desempeño más confiable, menos sesgada y más exacta.

Otro método difundido para calificar el desempeño son las evaluaciones de 360 grados,⁸³ las cuales ofrecen retroalimentación del desempeño a partir de todo el círculo de contacto cotidiano que tiene un trabajador, desde los subordinados hasta los clientes o jefes y colegas (vea la figura 17-2). El número de evaluaciones puede ir desde tres o cuatro hasta 25, aunque la mayoría de las organizaciones obtienen entre cinco y 10 por cada empleado.

¿Cuál es el atractivo de la evaluación de 360 grados? Al basarse en la retroalimentación de individuos que conocen bien al empleado en diversos contextos, las organizacio-

Figura 17-2

Evaluaciones de 360 grados



nes esperan lograr que todos experimenten una mayor participación en el proceso de revisión, incrementar la responsabilidad del trabajador y obtener lecturas más exactas del desempeño de cada trabajador.

Las evidencias sobre la eficacia de las evaluaciones de 360 grados son contradictorias,⁸⁴ ya que éstas ofrecen a los empleados una perspectiva más amplia sobre su desempeño, pero muchas compañías no dedican el tiempo suficiente para capacitar a los evaluadores de modo que hagan críticas constructivas. Algunas organizaciones permiten que los empleados elijan a los colegas y subalternos que los evaluarán, lo cual suele inflar de manera artificial la retroalimentación. Existe el riesgo de asignar demasiado peso a personas que no saben mucho acerca del desempeño real del trabajador. También es difícil reconciliar los desacuerdos entre los grupos que califican. Existen evidencias claras de que los colegas tienden a otorgar puntuaciones mucho más indulgentes que los supervisores o los subalternos, y también suelen cometer más errores al evaluar el desempeño. Por lo tanto, estas evaluaciones podrían complementar la información sobre la consistencia del trabajo de un empleado, pero no deberían sustituir las evaluaciones del desempeño objetivas.

Métodos de evaluación del desempeño

En las secciones anteriores se explicó *qué* evaluar y *quién* debería hacer la evaluación. Ahora preguntamos: *¿cómo* se evalúa el desempeño de un trabajador y cuáles son las técnicas específicas de evaluación?

Ensayos escritos Quizás el método más sencillo consista en redactar una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del trabajador, así como hacer sugerencias para que éste mejore. Para escribir un documento de este tipo no se requiere de formatos complejos ni de una capacitación extensa. Sin embargo, es probable que con este método una evaluación útil esté determinada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del trabajador. También es difícil comparar los documentos redactados para diferentes empleados (o para los mismos empleados, elaborados por diferentes gerentes), debido a que no existe una clave de puntuación estandarizada.

incidentes críticos Formas de evaluación de las conductas fundamentales para distinguir entre la ejecución eficaz e ineficaz de un trabajo.

escalas de puntuación gráfica Método de evaluación en el que el evaluador califica factores del desempeño sobre una escala gradual.

escalas de puntuación basadas en el comportamiento (EPBC) Escalas que combinan elementos importantes de los métodos de incidentes críticos y de escalas de puntuación gráfica. El evaluador califica a los individuos con base en reactivos ubicados a lo largo de un continuo, pero los puntos son ejemplos de la conducta real en el trabajo específico, que van más allá de lo que ofrecen los listados de rasgos o las descripciones.

comparación forzada Método de evaluación con el cual se compara el desempeño de un trabajador con el de otros (por ejemplo, un empleado podría clasificarse en tercer lugar entre los 10 miembros de su unidad de trabajo).

clasificación grupal Método de evaluación que coloca a los trabajadores en una clasificación específica, como los cuartiles.

clasificación individual Método de evaluación que ordena a los trabajadores del mejor al peor.

Incidentes críticos Los **incidentes críticos** concentran la atención del evaluador en la diferencia que hay entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. El evaluador describe la acción del trabajador que fue especialmente eficaz o ineficaz en una situación, citando únicamente conductas específicas. Una lista de incidentes críticos de este tipo ofrece un conjunto abundante de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y también para identificar a quienes necesitan mejorar.

Escalas de puntuación gráfica Uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación son las **escalas de puntuación gráfica**. El evaluador observa un conjunto de factores de desempeño, como la cantidad y calidad del trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa, y los califica en escalas graduadas. Las escalas podrían especificar, digamos, cinco puntos, de manera que los *conocimientos sobre el trabajo* se calificarán de 1 (“está mal informado sobre las responsabilidades del puesto”) a 5 (“logró dominar todas las fases del puesto”). Aunque no ofrecen la misma profundidad de la información de los ensayos o los incidentes críticos, la aplicación de las escalas de puntuación gráfica requiere de menos tiempo y permite realizar comparaciones y análisis cuantitativos.

Escalas de puntuación basadas en el comportamiento (EPBC) Las **escalas de puntuación basadas en el comportamiento** combinan elementos importantes de los métodos de incidentes críticos y de escala de puntuación gráfica. El evaluador califica a los individuos con base en reactivos ubicados a lo largo de un continuo; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgos o descripciones generales. Para elaborar las EPBC, los participantes primero dan ejemplos específicos de conductas eficaces e ineficaces, los cuales se traducen en un conjunto de dimensiones del desempeño con niveles de calidad variable.

Comparaciones forzadas Las **comparaciones forzadas** evalúan el desempeño del individuo respecto del desempeño de otro u otros empleados. Se trata de una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más utilizadas son la clasificación grupal y la clasificación individual.

La **clasificación grupal** requiere que el evaluador coloque a los trabajadores en una clasificación específica, por ejemplo, en la quinta parte o en la segunda quinta parte superiores con el mejor desempeño. Si el evaluador tiene 20 empleados, sólo cuatro estarán en la primera quinta parte y, desde luego, cuatro quedarían relegados a la quinta parte inferior. Este método es muy utilizado para recomendar estudiantes a las universidades que imparten posgrados.

El método de **clasificación individual** ordena a los trabajadores del mejor al peor. Si el gerente debe evaluar a 30 empleados, supone que la diferencia entre el primero y el segundo es la misma que entre el vigésimo primero y el vigésimo segundo. Aunque algunos de los individuos pueden agruparse muy de cerca, no se permiten los empates. El resultado es un ordenamiento claro de los empleados, desde el que tiene el mejor desempeño, hasta aquél con el menor nivel.

Un método similar a las comparaciones forzadas es la distribución forzada de las calificaciones universitarias. Como se observa en la figura 17-3, las calificaciones promedio han aumentado con el paso del tiempo.⁸⁵ Aunque no está claro por qué ha ocurrido este incremento, muchos lo atribuyen a que en la actualidad las evaluaciones de los estudiantes son un medio muy socorrido para evaluar el desempeño de los profesores (las calificaciones generosas podrían resultar en mejores evaluaciones por parte de los estudiantes hacia los profesores). También podría ser que el hecho de otorgar calificaciones más altas a los estudiantes los convierte en candidatos más competitivos para una escuela de posgrado y para un empleo.

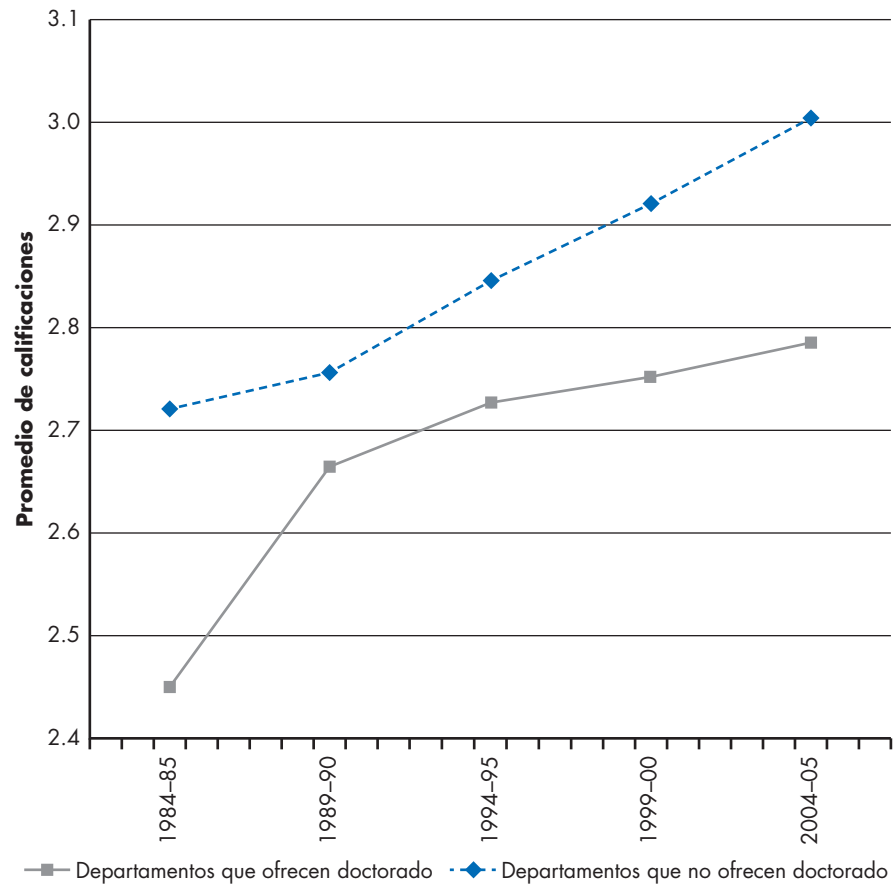
En respuesta a la abundancia de calificaciones altas, algunas universidades han establecido distribuciones de calificación forzada, en las cuales los profesores deben asignar cierto porcentaje de calificaciones A, B y C —es decir, 10, 9 y 8. Eso es exactamente lo que hizo Princeton; ahora, cada departamento no puede asignar la calificación de A a más de 35 por ciento de sus alumnos.

Sugerencias para mejorar las evaluaciones del desempeño

El proceso de evaluación del desempeño puede convertirse en un campo minado. Es probable que los evaluadores inflen de manera inconsciente las evaluaciones (in-

Figura 17-3

Media del promedio de calificaciones por año académico y grado



Nota: Estudio del promedio de calificaciones de 1,683 cursos, 28 departamentos y 3,176 profesores en una universidad pública grande.
Fuentes: R. Todd Jewell, M. A. McPherson y M. A. Tieslau, "Whose Fault Is It? Assigning Blame for Grade Inflation in Higher Education", *Applied Economics* 45 (2013): 1185-200.

duligencia positiva), que resten importancia al desempeño (indulgencia negativa) o que permitan que la evaluación de una característica influya de forma indebida en la puntuación de otras (error de halo). Algunos evaluadores alteran sus puntuaciones y favorecen de manera inconsciente a quienes tienen cualidades y rasgos similares a los suyos (error de semejanza). Y, desde luego, algunos evaluadores ven en el proceso de evaluación una oportunidad política para repartir premios y castigos a los empleados que les agradan o les disgustan. Una revisión sobre las evaluaciones del desempeño demuestra que muchos gerentes distorsionan de forma intencional las puntuaciones del desempeño con la intención de mantener una relación positiva con sus subalternos, o bien, para conseguir una imagen positiva de sí mismos al demostrar que todos sus trabajadores logran un buen desempeño.⁸⁶ Si bien no hay protecciones que garanticen evaluaciones exactas del desempeño, las siguientes sugerencias servirían para tener un proceso más justo y objetivo.

Uso de múltiples evaluadores A medida que se incrementa el número de evaluadores, aumenta la probabilidad de recabar una información más exacta, al igual que la probabilidad de que el trabajador acepte la retroalimentación como válida.⁸⁷ Con frecuencia se observa a muchos evaluadores en competencias deportivas, como los clavados y la gimnasia. Un conjunto de evaluadores juzgan el desempeño, se elimina las

calificaciones más alta y más baja, y con las restantes se obtiene una evaluación final. La lógica de utilizar múltiples evaluadores también se aplica a las organizaciones. Si un empleado tiene diez supervisores, nueve le asignaron una puntuación de excelencia y uno lo evaluó mal, se puede eliminar con seguridad esta última evaluación. Al rotar a los trabajadores dentro de la organización para obtener varias evaluaciones, o al recurrir a varios evaluadores (como en las evaluaciones de 360 grados), aumenta la probabilidad de obtener evaluaciones más válidas y confiables.

Evaluación selectiva Para incrementar su nivel de acuerdo, los evaluadores deben calificar a los empleados sólo en aquellas áreas donde tengan cierta experiencia.⁸⁸ Por lo tanto, tienen que estar tan cerca como sea posible, en términos del nivel organizacional, del individuo que evalúan. Cuanto mayor sea el número de niveles que los separen, menor oportunidad tendrá el evaluador de observar el comportamiento del individuo y, por consiguiente, existe una mayor probabilidad de que las evaluaciones no sean precisas.

Capacitación de evaluadores Si no es posible *encontrar* a buenos evaluadores, una alternativa es *formarlos*. Los evaluadores capacitados se convierten en jueces más precisos.⁸⁹ La mayoría de los cursos de capacitación buscan modificar el marco de referencia de los evaluadores al enseñarles lo que deben observar, para que todos los miembros de la organización definan un *buen desempeño* de la misma forma. Otra técnica de capacitación eficaz consiste en alentar a los evaluadores para que describan la conducta del trabajador de la manera más detallada posible. El hecho de dar más detalles permite que los evaluadores recuerden más información sobre el desempeño del empleado, en vez de actuar únicamente con base en los sentimientos que les inspira el individuo en ese momento.

Dar a los trabajadores el debido proceso El concepto de *debido proceso* se aplica a las evaluaciones con la finalidad de aumentar la percepción de que los empleados reciben un trato justo.⁹⁰ Los sistemas con el debido proceso tienen tres características: **a)** se notifica a los individuos de manera adecuada lo que se espera de ellos; **b)** todas las evidencias relevantes del supuesto acto reproducible se ventilan en una audiencia justa, de manera que los individuos afectados puedan responder; y **c)** la decisión final se basa en las evidencias y está libre de sesgos.

Una técnica que las organizaciones podría utilizar para mejorar el debido proceso consiste en publicar las evaluaciones en línea, para que los trabajadores puedan ver sus puntuaciones de desempeño exactamente como el supervisor las presenta. Una compañía lo hizo, y descubrió que los empleados consideraron que la responsabilidad del calificador y la participación de los trabajadores eran más altas cuando la información estaba disponible en línea, antes de las entrevistas de evaluación.⁹¹ Tal vez esto se deba a que los calificadores fueron más sensibles al otorgar puntuaciones precisas a sabiendas de que los empleados verían la información de manera directa.

Retroalimentación sobre el desempeño

Para muchos gerentes, pocas actividades son tan desagradables como dar a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño. De hecho, a menos que se vean presionados por las políticas y los controles de la organización, los gerentes tienden a ignorar esta responsabilidad.

¿Por qué? En primer lugar, aunque casi cualquier empleado podría mejorar en ciertas áreas, los gerentes temen la confrontación al presentar una retroalimentación negativa. En segundo lugar, muchos empleados se tornan defensivos cuando se señalan sus debilidades. En vez de aceptar la retroalimentación como un elemento constructivo y como una base para mejorar su desempeño, algunos critican al gerente o culpan a alguien más. Por último, los empleados tienden a sobrevalorarse. En términos estadísticos, la mitad de los trabajadores muestran un desempeño por debajo del promedio. Sin embargo, el empleado promedio estima que su nivel de desempeño se ubica en un nivel mucho más alto. Por lo tanto, aun cuando los gerentes les den buenas noticias, es probable que los trabajadores consideren que no son suficientemente buenas.

¿Cómo despedido a alguien?

Uno de los empleados que se reporta conmigo no está cumpliendo con sus responsabilidades laborales, y temo que debo pedirle que se vaya. No sé cómo abordarlo para que la reunión termine bien. ¿Cuál es la mejor manera de despedirlo?

— Ariana

Estimada Ariana:

La mayoría de los supervisores coincide en que despedir a un individuo problemático suele ser uno de los aspectos más difíciles de la administración. En general, la principal manera de reducir el estrés por despedir a alguien consiste en evitar las sorpresas. El trabajador problemático necesita saber lo más pronto posible que hay problemas con su desempeño. Asegúrese de documentar los problemas laborales desde un inicio, e infórmele cuáles serán las consecuencias si no logra mejorar. Podría darse el caso de que al identificar los problemas se elimina la necesidad de despedirlo, mediante estrategias para fomentar su desarrollo y ofreciendo capacitación que mejore su desempeño.

Si ya decidió que el despido es indispensable, empiece a planear la reunión de terminación. Uno de sus mejores recursos en este proceso es un buen consejo del departamento de RH. Es natural que se sienta preocupada por la reacción que tendrá el empleado, pero las siguientes son algunas estrategias que podrían ayudarle a terminar la relación laboral con el menor número de conflictos posible:

- Pregunte a sus representantes de RH qué alternativas y técnicas recomien-

dan. Muchas compañías han establecido políticas y procedimientos que ayudan a realizar esta reunión de manera profesional.

- *Practique.* La oportunidad de practicar la reunión con alguien neutral (que no tenga relación con la persona o con su organización), le ayudará a reducir el estrés y a anticipar la manera como se desarrollará la reunión.
- *Asegúrese de respetar al empleado durante el proceso.* Siempre que sea posible, haga el despido a puertas cerradas. Envíe un mensaje claro de que se terminó la relación laboral. Lo último que querría es una situación donde el individuo no reciba el mensaje o sienta que usted está tan indecisa que cuestione su despido. Tratar de “suavizar las cosas” al brindar una retroalimentación positiva o postergando las malas noticias suele provocar confusión, y da pie a una extensa discusión desagradable y poco productiva.
- *Evite describir los errores previos con gran detalle.* En el momento del despido no hay razón para revivir los viejos problemas que ya se trataron previamente; es mejor hacer una declaración directa de que las cosas no están funcionando, y su documentación deberá incluir los detalles para referencias posteriores, en caso necesario. Repetir las razones del fin de la relación laboral provocará que su empleado se sienta insultado u ofendido.
- *Elabore un plan para después de la reunión.* ¿Cuáles son las políticas de

su organización? ¿El empleado debe ser escoltado de inmediato afuera de las instalaciones, por ejemplo? ¿Cuáles son las políticas para devolver los objetos que son propiedad de la compañía? Apéguese al plan para lograr que el proceso de despido sea objetivo.

Desde luego, ninguno de estos consejos eliminará todo el estrés provocado por los despidos, pero una combinación de preparación, respeto y claridad ayudarán a mejorar la situación.

Fuente: S. R. McDonnell, “10 Steps Needed to Properly Fire Someone”, *Entrepreneur*, 26 de mayo de 2015, <http://www.entrepreneur.com/article/246573>; E. Fraunheim, “Employee Crisis Communications 101”, *Workforce*, 13 de noviembre de 2013, <http://www.workforce.com/articles/20036-employee-crisis-communications-101>; y R. A. Mueller-Hanson y E. D. Pulakos, “Putting the ‘Performance’ Back in Performance Management”, *SHRM-SIOP Science of HR White Paper Series*, 2015, <http://www.shrm.org/Research/Documents/SHRM-SIOP%20Performance%20Management.pdf>.

Las opiniones aquí expresadas corresponden únicamente a los gerentes y a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de sus organizaciones. Los autores o gerentes no son responsables de cualquier error u omisión, ni de los resultados obtenidos por el uso de esta información. En ningún caso los autores o los gerentes, o sus sociedades o corporaciones relacionadas, serán responsables por cualquier decisión o acción tomada respecto de las opiniones aquí expresadas.

La solución al problema no consiste en ignorarlo, sino en capacitar a los gerentes para que dirijan sesiones de retroalimentación constructivas. Una revisión eficaz —aquella donde el individuo percibe que la evaluación es justa, que el gerente es sincero y que el entorno es constructivo— puede dar como resultado que el empleado se sienta animado, informado sobre las áreas que necesitan mejora y con la determinación para hacer las correcciones pertinentes.⁹² Éste sería un resultado perfecto si la evaluación fuera justa y detallada; por desgracia, es probable que el trabajador experimente esta sensación en situaciones en las cuales el evaluador siente una relación de interdependencia con el empleado y, por lo tanto, es más indulgente en la evaluación.⁹³

Quizá no le sorprenda saber que los trabajadores malhumorados sean menos propensos a aceptar consejos en comparación con quienes suelen estar de buen humor.⁹⁴ Asimismo, las evaluaciones también deben ser tan específicas como sea posible. La gente tiende más a sobrestimar su propio desempeño cuando se le pregunta sobre su rendimiento laboral en general, pero puede ser más objetiva cuando la retroalimentación se refiere a cierta área en particular.⁹⁵ También es difícil determinar cómo mejorar el propio desempeño de manera general; es mucho más fácil mejorar en áreas específicas. Asimismo, la revisión del desempeño debe diseñarse más como una actividad de orientación que como un proceso de juicio, lo cual se logra mejor si se permite que evolucione a partir de la autoevaluación del empleado.

Variaciones internacionales en la evaluación del desempeño

Ahora se examinará la evaluación del desempeño a nivel mundial en el contexto de las dimensiones culturales, de manera particular del individualismo y del colectivismo.

Las culturas orientadas a los individuos, como la estadounidense, prefieren los sistemas formales de evaluación del desempeño a los más informales. En estos contextos, se aconseja elaborar evaluaciones escritas a intervalos regulares, y que los gerentes compartan sus resultados con los subalternos y los utilicen para determinar las recompensas. Por otro lado, las culturas colectivistas, que predominan en Asia y en gran parte de América Latina, se caracterizan por sistemas más informales: conceden escasa importancia a la retroalimentación y no relacionan la asignación de recompensas con las puntuaciones del desempeño. No obstante, algunas de esas diferencias podrían estar desapareciendo. En Corea, Singapur y Japón, el uso de la evaluación del desempeño ha aumentado de forma drástica en la última década, aunque no siempre de forma tranquila o sin polémica. Una encuesta aplicada entre trabajadores coreanos reveló que la mayoría cuestionaba la validez de los resultados de la evaluación de su desempeño.⁹⁶

Un estudio de la industria bancaria encontró diferencias significativas entre las prácticas de evaluación del desempeño de diferentes países.⁹⁷ Las evaluaciones del desempeño formales son más comunes en países con altos niveles de asertividad y de evitación de la incertidumbre, y con bajos niveles de colectivismo endogrupal. En otras palabras, los países asertivos que consideran el desempeño como una responsabilidad individual, y que prefieren certeza sobre la situación de las personas, son más propensos a utilizar evaluaciones formales del desempeño. Por otro lado, en las culturas que tienden a evitar la incertidumbre, las evaluaciones del desempeño también se utilizan con mayor frecuencia con fines de desarrollo y comunicación (a diferencia de quienes las usan para otorgar recompensas y ascensos). Otro estudio encontró que los individuos con una gran distancia del poder y de culturas muy colectivistas tienden a hacer evaluaciones del desempeño más indulgentes.⁹⁸



17-6 Describir el rol de liderazgo de recursos humanos en las organizaciones.

El rol de liderazgo de recursos humanos

Hemos analizado el importante papel que tiene el departamento de RH en el reclutamiento, las prácticas de selección, la capacitación y desarrollo, y el proceso de evaluación del desempeño. Sin duda, se trata de las tareas más importantes de una organización para administrar su activo más valioso: su personal. Sin embargo, recursos humanos también juega un papel fundamental de liderazgo en casi todas las facetas del ambiente laboral, desde el diseño y administración de los programas de prestaciones, hasta la aplicación de encuestas de actitudes, y el diseño y aplicación de las políticas del empleo. RH encabeza el manejo de las condiciones de empleo adversas, como los conflictos entre la vida personal y la vida laboral, las mediaciones, los ceses temporales

y los despidos. Entra en escena cuando los empleados llegan y se van, y durante toda su estancia en la empresa. El departamento de RH representa, de manera única, tanto el punto de vista de los empleados y de la compañía. Por consiguiente, a continuación se analizará la importancia de las comunicaciones de RH y, después, se describirá cada una de las facetas del liderazgo en esta área.

Hasta hace poco tiempo, las compañías empezaron a reconocer el poder del departamento de RH para influir en el desempeño de los trabajadores. Los investigadores han examinado los efectos de un sistema laboral de alto desempeño (SLAD), un grupo de “prácticas de recursos humanos individuales, mutuamente reforzantes, sinérgicas y que se traslapan”, que algunas organizaciones han estado desarrollando. Un estudio de 163 compañías españolas sugiere que un SLAD puede mejorar especialmente el desempeño cuando la organización cuenta con una cultura de aprendizaje.⁹⁹



Comunicación de las prácticas de RH

El liderazgo de RH inicia al informar a los empleados acerca de las prácticas de recursos humanos y al explicarles las implicaciones de las decisiones que podrían tomarse en torno a esas prácticas. No es suficiente establecer una práctica, pues recursos humanos necesita enterar a los trabajadores. Cuando una compañía comunica con éxito la manera como se ha desarrollado el sistema completo de las prácticas de recursos humanos, así como la función del sistema, los empleados sienten que pueden controlar y administrar lo que reciben del trabajo.¹⁰⁰ En otros capítulos se ha señalado que cuando los individuos saben que pueden influir en los resultados de su trabajo, su motivación se incrementa de manera significativa. Los trabajadores pueden llegar a considerar la filosofía y el sistema de RH como una expresión de interés por parte del empleador, y se ha demostrado que los sentimientos positivos resultantes aumentan el compromiso, la retención y la participación de los trabajadores.¹⁰¹

Existen numerosas evidencias que apoyan la contribución de la comunicación y la percepción a la eficacia de los recursos humanos. Por ejemplo, un estudio de diferentes unidades de negocios dentro de una gran organización de servicios de alimentos encontró que la forma en que los empleados percibían las prácticas de RH, evaluadas a nivel del grupo de trabajo, podían predecir de manera significativa el comportamiento de ciudadanía organizacional, el compromiso y las intenciones de permanecer en la compañía,¹⁰² pero las prácticas de RH conducían a estos resultados positivos únicamente si los trabajadores estaban conscientes de su existencia. Otros estudios han revelado que las prácticas de RH tienen efectos diferentes, dependiendo de para qué creen los individuos que fueron diseñadas.¹⁰³ Los empleados que piensan que las prácticas de RH se establecieron para mejorar el desempeño y beneficiar a los trabajadores responden a esto con un mayor compromiso y mejor rendimiento. Los individuos que creen que las prácticas se establecieron para explotar a los trabajadores, no exhiben las mismas reacciones positivas.

La eficacia de las prácticas de RH también depende de las actitudes del personal. Una revisión encontró que esas prácticas solían producir resultados positivos cuando los empleados se sentían motivados.¹⁰⁴ Otra investigación indicó que quienes conocían más los propósitos de un sistema de administración del desempeño, lo utilizaron de manera más efectiva para mejorar su eficacia y eficiencia.¹⁰⁵ En conjunto, esos resultados sugieren que no es suficiente que los empleadores establezcan prácticas, sino que necesitan demostrar que se trata realmente de intentos por lograr que la compañía sea más exitosa y para ayudar a que los empleados obtengan mejores resultados. La comunicación del liderazgo ayuda a dar forma a las actitudes y las percepciones de los empleados acerca de las prácticas de RH.

Las prácticas se perciben de forma diferente en las distintas culturas organizacionales. Por ejemplo, parecería que el uso de los logros académicos en la selección de candidatos es muy común, pero en diferentes países se utilizan diversas técnicas de selección de personal. Las entrevistas estructuradas son muy populares en algunas naciones, mientras que en otras nunca se utilizan. Los estudios indican que en países como Estados Unidos, Francia, Países Bajos, Portugal y Singapur, la mayoría de los aspirantes prefieren las entrevistas y las pruebas con muestras de trabajo, a las verificaciones de referencias personales y a las pruebas de honestidad.¹⁰⁶ Los resultados demostraron muy poca variación en las preferencias entre estos países.



En otras palabras, parece que incluso si existen diferencias internacionales en las prácticas, los empleados no difieren mucho respecto de lo que consideran que es justo. La comunicación es el puente para que el departamento de RH demuestre sus intenciones de equidad.

Diseño y administración de los programas de prestaciones

Como se ha descrito lo largo de este libro, en la actualidad los empleadores están más dispuestos que nunca a considerar un rango infinito de prestaciones para los empleados, en un intento por reclutar y retener a los aspirantes más talentosos. Por cada problema que enfrentan los trabajadores (salud, cuidados infantiles, padres de edad avanzada, formación académica, condiciones laborales y otros), existe un beneficio potencial que las organizaciones podrían utilizar para cubrir esa necesidad. La responsabilidad de diseñar y administrar los programas de prestaciones de una empresa recae en el departamento de RH, con ayuda de la alta gerencia.

De manera ideal, un programa de prestaciones debería ajustarse de manera específica a la cultura organizacional, reflejar los valores de la compañía, demostrar viabilidad económica y sustentabilidad a largo plazo. Estas ventajas podrán aumentar el bienestar psicológico de los trabajadores y, por consiguiente, mejorar el desempeño de la organización.¹⁰⁷

Considere a las trabajadoras que tienen hijos pequeños. Las prestaciones que RH les podría ofrecer son de muy amplio rango. ¿La compañía debería proporcionar tiempo con goce de sueldo a las madres para amamantar en el trabajo a sus bebés? ¿Tendría que brindar una sala especial para que las madres amamenten a sus bebés en el trabajo? ¿Debería permitir que las madres se extraigan la leche en el trabajo para alimentar a sus bebés en casa? ¿Y en el caso de las madres que alimentan al bebé con biberón? Las leyes federales no exigen que las compañías deban proporcionar cualquier ajuste para las madres que amamantan a sus bebés, más allá de un “tiempo libre razonable” indefinido. En un caso que ocurrió en Texas, un tribunal falló en contra de una mujer que fue despedida por pedir utilizar un salón para extraerse la leche y darla a su hijo.¹⁰⁸ Aunque el caso se eliminó del tribunal después de que la corte de apelaciones revocó la decisión, al establecer que se trataba de un caso de discriminación sexual y de una condición médica, el tema aún no es definitivo.¹⁰⁹ Un gerente de RH de una compañía que produce bombas para lactancia, que apoya La Leche League International, y que contrata mujeres en edad reproductiva, podría ofrecer algún beneficio, ya que las políticas coinciden con los principios de la compañía. Un gerente de RH que trabaja en una compañía con una misión que no está relacionada con este tema, podría explorar la posibilidad de brindar algún beneficio ante la solicitud de una empleada. Así, cada gerente realizaría un análisis de los costos relacionados con ofrecer diferentes niveles de prestaciones, junto con los resultados positivos que brindaría cada uno a la organización, para determinar cuáles de ellos serían sustentables para la compañía a largo plazo. Desde luego, éste es sólo un ejemplo de las posibles prestaciones, y sólo se aplica a un grupo específico de trabajadores. Otras prestaciones podrían afectar a una población más grande de la fuerza laboral, como las opciones de seguros médicos y las vacaciones.

Diseño y cumplimiento de las políticas laborales

Las prestaciones implican responsabilidades, y los empleados necesitan saber qué es lo que la organización espera de ellos. Las políticas laborales que están plasmadas en las leyes actuales, pero que rebasan los requisitos mínimos, ayudan a definir una cultura organizacional positiva. Las políticas difieren de las prestaciones, ya que las primeras ofrecen directrices para el comportamiento, y no sólo para las condiciones laborales. Una compañía podría ofrecer la prestación de una sala especial para que las madres alimenten a sus pequeños, pero se requiere de una política para describir el comportamiento esperado. ¿Las madres pueden decidir alimentar a sus bebés en otros lugares de las instalaciones, o solamente en la sala especial? ¿Cuánto tiempo es aceptable? ¿En dónde se puede almacenar la leche recolectada? El establecimiento de políticas para responder posibles preguntas ayuda a disminuir la confusión y la incomodidad de los trabajadores.

VIH/SIDA y la organización multinacional

Hace no mucho tiempo, el diagnóstico de SIDA era una sentencia de muerte, y las alternativas éticas de los departamentos de RH incluían ofrecer cuidados paliativos e indemnización por fallecimiento. Por fortuna, esos días quedaron atrás, al menos para la mayoría de las personas. En la actualidad, las alternativas éticas se refieren a los estándares del cuidado, al apoyo que las organizaciones desean proporcionar, a cuáles empleados en todo el mundo y durante cuánto tiempo. Según Randy Vogenberg del Institute for Integrated Healthcare, “los índices de los empleados que tienen SIDA o son VIH positivos han aumentado”, ya que la enfermedad se ha vuelto más crónica que mortal. Sin embargo, el hecho de que un individuo continúe trabajando aún depende de la terapia farmacológica, los ajustes en el centro de trabajo y la educación del empleado. La mayoría de los países no cuentan con estándares obligatorios, por lo que las compañías deben elegir el nivel de apoyo que ofrecerán. “No es cuestión de si un negocio se enfrentará con esto”, afirma el abogado de derecho laboral Peter Petesch, “sino de qué tan pronto lo hará”.

Según estimaciones actuales, más de 1.2 millones de individuos en Estados Unidos, y 36.9 millones de personas en todo el mundo, viven con VIH. Más de dos tercios partes de los individuos infectados con VIH residen en África Subsahariana, y 70 por ciento de los casos nuevos se

ubican en esta región. En todo el mundo, no hay mucha consistencia en la forma de enfrentar la pandemia. Por ejemplo, pocas compañías estadounidenses cuentan con políticas específicas para VIH/SIDA y, aunque los planes de prestaciones cubren la enfermedad, los gastos que enfrentan los empleados por la costosa terapia farmacológica varían enormemente. En Europa el tratamiento para la enfermedad está disponible mediante el sistema nacional de salud. Algunas compañías africanas grandes operan clínicas donde los seguros y la atención médica son insuficientes, aunque no todas las empresas ofrecen seguro médico. En India y China, las aseguradoras no cubren el VIH/SIDA, y las compañías se ven obligadas a considerar la entrega de reembolsos separados para los empleados, con la finalidad de ajustar la cobertura que ofrecen.

Cuando se trata de VIH/SIDA, una onza de prevención vale una libra de curación o, de manera más literal, ahorros corporativos drásticos. Una investigación encontró que los recursos que invierten las compañías para evitar que la enfermedad se propague y para tratar a los empleados infectados, ahorraron dinero y salvó vidas. Iniciativas de RH, como proporcionar colegas-instructores que enseñan a los empleados aspectos de prevención y ajustes, servicios de orientación gratuitos, pruebas voluntarias gratuitas y vigilancia del estado de salud han sido efectivas en todo el mundo.

“Ya nadie debe morir de esta enfermedad”, dijo Jenni Gillies, jefe de desarrollo de negocios del fabricante de cerveza SABMiller, empresa que cuenta con 70,000 empleados en 75 países, y está comprometida a erradicar la enfermedad mediante educación y apoyo para su personal. Sin embargo, cada decisión acerca del nivel de cuidados para apoyo o entrega de medicamentos implica costos y responsabilidades, y se seguirán cuestionando los esfuerzos que las compañías deberían realizar para satisfacer esta necesidad respecto de otras necesidades de los trabajadores. Algunas organizaciones concluyen que los gobiernos y otros sistemas son los responsables de cuidar a los ciudadanos. Es una decisión difícil. Mientras tanto, los gerentes pueden ayudar de manera individual a prevenir la discriminación y a fomentar la educación.

Fuentes: “HIV/AIDS Basics Statistics”, Center for Disease Control, <http://www.cdc.gov/hiv/statistics/basics.html>, consultado el 21 de julio de 2015; J. Mooney, “People with HIV and AIDS: Living and Working Longer”, *HR Magazine*, junio de 2012, 41-44; sitio web corporativo de SABMiller, “Inside View” página www.insideview.com/directory/sabmiller-plc, consultada el 18 de junio de 2013; y World Health Organization, página sobre “HIV/AIDS”, <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs360/en/>, actualizada en julio de 2015.

El caso de la lactancia es un ejemplo de la combinación de una política y un beneficio potencial, que garantiza que los empleados reconozcan la prestación como un valor otorgado por la compañía para su bienestar que, al mismo tiempo, les permite saber cómo y dónde utilizarlo. No obstante, para ser efectiva, cualquier política debe cumplirse. Los gerentes de RH son responsables de establecer las consecuencias por las infracciones, y muchas veces también deben ocuparse de que las políticas se cumplan.

En ocasiones, los gerentes de RH necesitan tomar medidas, incluso cuando el gerente directo del trabajador no está de acuerdo, especialmente si se involucra el cumplimiento de un aspecto legal. Por ejemplo, muchas compañías en las industrias del entretenimiento, la publicidad, el marketing y las actividades sin fines de lucro utilizan becarios universitarios que no reciben un salario, ya que se supone que como remuneración recibirán la experiencia laboral. El Departamento del Trabajo de Estados Unidos estipula que los becarios que no tienen un sueldo deben recibir una experiencia de educación vocacional, y que su trabajo no puede representar una ganancia para el empleador. Los becarios reportan verse obligados a realizar tareas sin importancia, por las que una compañía tendría que pagar. Si esas empresas desean continuar utilizando becarios sin goce de sueldo, los gerentes de RH necesitan establecer políticas que aclaren las tareas que

los supervisores pueden asignar y, después, asegurarse de que éstas se cumplan. De otra manera, sus organizaciones enfrentarán demandas, como la que entabló Eric Glatt, el becario que aparece en la película *Black Swan* y quien demandó por contravenciones al salario mínimo.¹¹⁰ Un juez del Tribunal de Distrito de Estados Unidos determinó que había sido catalogado erróneamente como becario.¹¹¹ La decisión utilizó criterios del Departamento del Trabajo, donde un becario sin goce de sueldo tiene que realizar labores similares a las que recibiría en la escuela durante su entrenamiento, para su beneficio y no para el del empleador, y sin reemplazar a otros trabajadores.¹¹² El fallo originó reclamos similares en contra de NBC Universal, Fox, Viacom y otras organizaciones grandes, y muchas de ellas se resolvieron gracias a acuerdos fuera de los tribunales. Sin embargo, el tema está aún lejos de resolverse, obligando a los becarios a entablar demandas en caso de ser tratados de forma injusta. Vea el caso 1 para un análisis sobre el rol de los becarios desde una perspectiva diferente: la suya.

Manejo de los conflictos entre el trabajo y la vida personal

En el capítulo 1 se introdujo el tema sobre los límites poco perceptibles entre la vida laboral y la vida personal, y la búsqueda del equilibrio al respecto. Esta sección se enfoca de manera específica en aquello que las organizaciones pueden hacer para ayudar a sus empleados a reducir ese tipo de conflictos.

Los conflictos entre el trabajo y la vida personal llamaron la atención de los directivos en la década de 1980, en gran medida como resultado del creciente número

¿Mito o ciencia?

El centro laboral de 24 horas es dañino

Parece que esta afirmación es verdadera en muchos casos. Aunque la tecnología ha permitido que los empleados estén conectados todo el tiempo, en contacto constante en todo el mundo, las investigaciones sugieren que las compañías que obligan a que su personal esté conectado y mantenga contacto con ellas todo el tiempo, probablemente estén perjudicándose a sí mismas (y a sus trabajadores).

Un conjunto cada vez mayor de investigaciones ha descubierto graves consecuencias en la salud debido a que los individuos no duermen lo suficiente, y las prácticas laborales que animan a los empleados a permanecer conectados las 24 horas del día podrían estar empeorando las cosas. Un estudio examinó los efectos laborales de trabajar hasta tarde en la noche, al pedir a los empleados que completarán encuestas diarias sobre su sueño y actividades laborales durante varios días. Quienes utilizaban teléfonos inteligentes para trabajar en la noche se mostraban menos involucrados con sus tareas laborales al siguiente día, incluso después de recurrir al uso de otras tecnologías.

Desde otra perspectiva, los investigadores han estudiado las consecuencias

personales de la “adicción al trabajo”, es decir, la tendencia de pensar constantemente en el trabajo cuando se está fuera de la compañía, y el impulso de trabajar un número de horas excesivo. Este hábito se relaciona con mayores niveles de estrés, agotamiento excesivo y problemas familiares. Aunque la adicción al trabajo depende en parte de factores de personalidad, las encuestas sugieren que las características del propio centro laboral pueden aumentar estas tendencias, incluyendo las cargas de trabajo excesivas, el conflicto entre las prioridades laborales y las presiones de tiempo. Es probable que los empleados no perciban estos efectos de forma inmediata, ya que los adictos al trabajo suelen ser individuos muy comprometidos con sus actividades, y disfrutar al realizarlas en el corto plazo, hasta que se presenta el agotamiento excesivo.

La clave para mantener un buen desempeño con el paso del tiempo podría consistir en lograr un desapego psicológico del trabajo. Además de los estudios que demuestran los efectos negativos de una exposición excesiva a las demandas laborales, se podría incluir otro grupo de investigaciones que demuestran que los

descansos breves habituales, donde hay un descanso total y se evitan las responsabilidades laborales, ayudan a que las personas recuperen la energía. Desconectarse de las demandas constantes del trabajo durante periodos cortos, en realidad hace que las personas sean mucho más productivas en el largo plazo. Por lo tanto, las evidencias son claras: desconéctese para recargarse. El departamento de RH puede apoyar este esfuerzo al presentar los hallazgos de las investigaciones a los gerentes, y ayudar a establecer prácticas y límites que beneficien a todos.

Fuentes: K. Lanaj, R. E. Johnson y C. M. Barnes, “Beginning the Workday Yet Already Deprived? Consequences of Late-Night Smartphone Use and Sleep”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 124 (mayo de 2014): 11-23; M. A. Clark, J. S. Michel, L. Zhdanova, S. Y. Pui y B. B. Baltes, “All Work and No Play? A Meta-Analytic Examination of the Correlates and Outcomes of Workaholism”, *Journal of Management*, febrero de 2014, doi: 10.1177/0149206314522301; S. Sonnentag y C. Fritz, “Recovery from Job Stress: The Stressor-Detachment Model as an Integrative Framework”, *Journal of Organizational Behavior* 36 (2015): S72-S103.

de mujeres que ingresaron a la fuerza laboral y que tenían hijos pequeños, quienes dependían de sus cuidados. En respuesta, la mayoría de las organizaciones importantes emprendieron acciones para que los lugares de trabajo fueran más amigables con la familia.¹¹³ Introdujeron estancias de cuidado infantil en el centro de trabajo, días de campo en el verano, horario flexible, puestos compartidos, permisos para eventos escolares, trabajo a distancia y empleos de tiempo parcial. Sin embargo, las compañías pronto se dieron cuenta de que los conflictos entre el trabajo y la vida personal no se limitaban a las mujeres con hijos. Por ejemplo, las fuertes cargas laborales y la mayor necesidad de viajar provocaron que para muchos hombres y mujeres sin hijos fuera cada vez más difícil cumplir con sus responsabilidades laborales y personales. Una encuesta de la Boston College, aplicada a casi 1,000 padres que tenían una carrera profesional, reveló que los participantes daban mayor importancia a la seguridad laboral y a los horarios de trabajo flexibles que no afectaran la vida familiar, que a un ingreso elevado y a oportunidades para progresar.¹¹⁴

Las organizaciones están modificando los sitios de trabajo con opciones de horarios y prestaciones para ajustarse a las distintas necesidades de una fuerza de trabajo diversa. Los empleados de Nestlé Purina pueden llevar a sus mascotas caninas al trabajo; SAS Institute cuenta con una estancia de cuidados infantiles, un centro médico y un gimnasio en el lugar de trabajo; y otras empresas ofrecen privilegios que van desde servicios de lavandería y alimentación, hasta cuidados infantiles gratuitos.¹¹⁵ Colgate-Palmolive, número uno en la lista de 2015 de las mejores compañías para equilibrar la vida laboral y personal de *Forbes*, ofrece servicios de emergencia en el hogar para los familiares dependientes y servicios de orientación profesional para ayudar a que los trabajadores permanezcan en su puesto de trabajo.¹¹⁶ En la figura 17-4 se presentan algunas iniciativas para ayudar a los individuos a reducir los conflictos entre el trabajo y la vida personal.

Las presiones de tiempo no son el principal problema detrás de esos conflictos.¹¹⁷ Cuando los empleados se preocupan en el trabajo por los asuntos personales y cuando en casa piensan demasiado en los problemas laborales, se dice que hay una invasión psicológica de la esfera familiar en el ámbito laboral, y viceversa. Esto origina conflictos y sugiere que las organizaciones deben esforzarse menos por ayudar a sus trabajadores en asuntos de administración del tiempo, y más por auxiliarlos a segmentar sus vidas. Algunos ejemplos de prácticas dirigidas a esto son cargas de trabajo razonables, menos viajes de trabajo, y ofrecer cuidados infantiles de calidad en el lugar de trabajo. Los trabajadores también podrían reducir la interferencia del trabajo en la vida familiar al incrementar su planeación.¹¹⁸

No sorprende que las personas manifiesten distintas preferencias en cuanto a los horarios y las prestaciones.¹¹⁹ Algunos individuos prefieren iniciativas organizacionales que separen mejor el trabajo de su vida personal, como horarios flexibles, puestos compartidos y jornadas de medio tiempo, los cuales permiten que los empleados programen sus horarios para evitar conflictos con las responsabilidades personales. Otros se inclinan por iniciativas que faciliten la integración del trabajo con la vida personal, como gimnasios y días de campo familiares organizados por la empresa. Sin embargo, en promedio, la mayoría de las personas prefieren una organización que ofrezca más apoyo para lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Un estudio encontró que incluso los empleados potenciales, sobre todo las mujeres, se sienten más atraídos por compañías que tienen la reputación de apoyar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.¹²⁰

Mediaciones, ceses temporales y despidos

A menudo los departamentos de recursos humanos se vuelven el centro de atención cuando ocurren eventos desagradables, como disputas, bajo desempeño y recortes de personal. Los empleados necesitan confiar en que los profesionales de su departamento de recursos humanos mantendrán una confidencialidad adecuada y una perspectiva equilibrada. Los gerentes también deben confiar en que el departamento de RH conozca las leyes y represente los puntos de vista de la compañía.

Figura 17-4 **Iniciativas para el trabajo y la vida personal**

Estrategias basadas en el tiempo	• Horario flexible • Puestos compartidos • Permiso por paternidad • Trabajo a distancia • Permisos con goce de sueldo	El programa de horario flexible de la consultora administrativa A. T. Kearney ofrece ajustes de horario, trabajo a distancia y puestos “híbridos”. El 98% de los empleados de la compañía biofarmacéutica AbbVie disfruta de un horario flexible. Cisco ofrece puestos compartidos e instalaciones de videoconferencias para reducir las necesidades de alejarse de la familia. Deloitte otorga a los trabajadores de 3 a 6 meses sabáticos con 40% del salario, además de 40 días libres al año con goce de sueldo.
Estrategias basadas en información	• Apoyo para el trabajo y la vida personal • Ayuda para reubicación • Recursos para el cuidado de adultos mayores • Servicios de orientación psicológica	Blue Cross Blue Shield de Carolina del Norte ofrece redes para los empleados que trabajan a distancia. Hallmark organiza reuniones mensuales para hablar sobre la administración de carreras para las mujeres. Johnson & Johnson promueve fines de semanas sin correos electrónicos. Hewlett Packard ofrece orientadores, tutores y \$5,000 anuales para pago de colegiaturas.
Estrategias basadas en el dinero	• Subsidios para seguros • Prestaciones flexibles • Apoyo para la adopción • Descuentos para pago de guardería • Ayuda financiera directa • Prestaciones para la pareja que se queda en casa • Becas, reembolso de colegiaturas	Accenture ofrece una prestación de \$5,000 como ayuda para adopción. Carlson da a sus empleados becas con un valor de hasta \$20,000 para asistir a la Escuela de Administración Carlson de la University of Minnesota. Los trabajadores de Citi pueden ahorrar hasta \$5,000 al año en gastos de familiares dependientes, antes de impuestos, con una participación de hasta 30 por ciento de la compañía. Colgate-Palmolive proporciona hasta \$10,000 al año para el pago de cursos relacionados con el trabajo. Los empleados de Prudential que tienen niños a su cargo pueden utilizar 100 horas de respaldo para los cuidados y seis horas de servicios para la administración de cuidados geriátricos cada año.
Servicios directos	• Guarderías en las instalaciones • Gimnasio • Cuidados infantiles en el verano • Comodidades en la empresa • Servicios de conserjería • Productos de la compañía gratuitos o con descuento	Abbott proporciona una guardería infantil para 800 niños, así como descuentos en instalaciones diurnas para 2,800 niños. Compañías como AOL y Verizon ofrecen gimnasios en sus instalaciones y descuentos en gimnasios de todo el país. Bristol-Myers Squibb brinda cuidados infantiles de apoyo, de tiempo completo y de medio tiempo, para niños de hasta 5 años, y campamentos de verano para niños más grandes. Turner Broadcasting ofrece el servicio de búsqueda de nanas, paseadores de perros y cuidadores de adultos mayores. Los trabajadores de REI pueden participar en un programa que ofrece grandes descuentos en los productos de la compañía.
Estrategias de cambio de cultura	• Establecimiento de una cultura de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, capacitar a los gerentes para que ayuden a los empleados a manejar los conflictos entre el trabajo y la vida personal • Vincular el salario de los gerentes con la satisfacción de los trabajadores • Enfocarse en el desempeño real de los empleados y no en el “tiempo nominal”	En American Express se establecieron redes de empleados para resolver los problemas de manera directa. Paul Purcell, director general de la empresa de inversiones Robert W. Baird, tiene una regla: “Aquí no hay personas tontas”. El eslogan de la compañía W. L. Gore & Associates reza: “Nosotros no administramos al personal, esperamos que se autoadministre”. Pearson creó Flexible Work Options Accountability Guide que capacita a los gerentes en el uso de horarios flexibles para sus trabajadores.

Fuentes: “2014 100 Best Companies”, *Working Mother*, <http://www.workingmother.com/best-company-list/156592>, consultado el 21 de julio de 2015; “100 Best Companies to Work For”, *CNNMoney*, www.money.cnn.com, consultado el 18 de junio de 2013.



Se requiere que los profesionales de RH estén bien capacitados en técnicas de mediación y se adhieran a las políticas de la compañía para buscar resoluciones positivas. En ocasiones, los gerentes de RH tienen una gran participación en el proceso de despido, cuando los trabajadores no pueden resolver los problemas con la dirección. Los procesos de despido están sujetos a contratos laborales legales y con los sindicatos, lo que podría complicar aún más la situación. Por ejemplo, en España las leyes laborales por tradición han protegido a los trabajadores mayores con un empleo casi garantizado.¹²¹

Por lo general, el departamento de RH es la última parada de los empleados que abandonan la empresa. Entonces, los gerentes de recursos humanos están a cargo de dejar una impresión favorable en los empleados, y de obtener información útil en la entrevista de salida. Esto no ocurre cuando las organizaciones despiden a los empleados. Los trabajadores que consideran que el proceso de despido se manejó de manera justa son más proclives a recomendar la compañía a otras personas y de regresar a la empresa si se le pide.¹²² Los empleados que sobreviven a un despido y continúan trabajando para la compañía también evalúan la equidad del proceso de recorte, según otro estudio, sobre todo en los países individualistas. Por consiguiente, las organizaciones que son capaces de demostrar equidad durante los periodos de recorte de personal tienen mayores probabilidades de obtener las ganancias económicas que buscaban.¹²³

En resumen, el rol de RH se está incrementando en organizaciones de todo el mundo, y la alta gerencia se está dando cuenta de que el liderazgo de recursos humanos es necesario para crear la cultura y los resultados de negocios positivos que las grandes corporaciones necesitan para seguir siendo competitivas.

Resumen

Las políticas y prácticas de recursos humanos (RH) de una organización crean fuerzas importantes que influyen en el comportamiento organizacional (CO) y en los resultados laborales relevantes. Los departamentos de RH determinan la composición de la fuerza de trabajo en una organización de una manera cada vez más integral. En primer lugar, dado que un mayor número de compañías ahora recurren a métodos de reclutamiento internos, los departamentos de RH han tomado la iniciativa para crear portales en línea y otros métodos de fácil acceso, para que los candidatos conozcan la organización y se sientan atraídos a solicitar empleo. En segundo lugar, los departamentos de RH participan en todas las fases de selección: inicial, sustantiva y contingente. Quizá el mayor incremento en la participación de RH en el proceso de selección se observe en la fase de selección inicial, donde los profesionales de RH desarrollan, vigilan y filtran la mayor cantidad de solicitudes enviadas. Sin embargo, la participación de RH ha aumentado en todas las áreas de selección, y los profesionales de esta área son responsables de conocer las leyes y los reglamentos aplicables para convertirse en una herramienta actualizada e informada para los gerentes.

En las organizaciones eficaces, RH se mantiene presente durante todo el tiempo que un empleado labora en la organización. Los departamentos de RH crean y administran los programas de capacitación y desarrollo y, junto con la alta gerencia, establecen las políticas y las prácticas que rigen al sistema de evaluación del desempeño. Recursos humanos tiene un rol de liderazgo en responsabilidades como la necesidad de comunicar regularmente las prácticas a los empleados, diseñar y administrar programas de prestaciones, manejar los conflictos entre la vida laboral y la vida personal, fungir como mediador e intervenir en los ceses temporales y despidos. El departamento de RH debe destacar los aspectos éticos en todas las etapas que atraviesa un individuo dentro de la organización. Por lo tanto, los profesionales expertos de RH son un gran recurso en todos los niveles de la organización, desde los altos directivos y los gerentes, hasta los trabajadores de nivel básico.

Implicaciones para los gerentes

- Las prácticas de selección de una organización pueden identificar a los candidatos competentes y lograr que se ajusten bien al puesto y a la compañía. Considere el uso de métodos que evalúen realmente las habilidades necesarias para los puestos de trabajo que usted desea cubrir.

- Utilice programas de capacitación para que sus empleados mejoren directamente las habilidades necesarias para realizar su trabajo con éxito. Los empleados que estén motivados usarán esas habilidades para lograr una mayor productividad.
- Los programas de capacitación y desarrollo permiten alcanzar nuevos niveles de habilidades y, por lo tanto, agregan valor a su organización. Los programas de capacitación y desarrollo exitosos tienen un componente ético.
- Utilice las evaluaciones del desempeño de los individuos con precisión y como base para asignar recompensas. Asegúrese de que las evaluaciones del desempeño sean lo más justas posibles. Como se demostró en el capítulo 7, en el análisis sobre la teoría de la equidad, cuando las evaluaciones se consideran injustas, pueden ocasionar una disminución en el esfuerzo, mayor ausentismo o la búsqueda de otras oportunidades de empleo.
- Ofrezca a sus trabajadores la oportunidad de participar en sus evaluaciones, de forma que entiendan los criterios de desempeño y participen en el proceso de mejora.

Los empleadores deberían verificar los antecedentes penales de los candidatos

PUNTO

Dependiendo de dónde viva, quizá le habrán preguntado acerca de sus antecedentes penales en una solicitud de empleo. Incluso si no se lo han preguntado directamente, es probable que la empresa lo haya investigado de cualquier manera, utilizando un servicio de verificación de antecedentes. Las encuestas sugieren que casi 70 por ciento de las compañías realizan algún tipo de verificación de los antecedentes penales de los aspirantes a un puesto de trabajo. Dado que tantas empresas utilizan la misma estrategia básica, es probable que lo hagan por una buena razón.

Las compañías verifican los antecedentes penales por diversas razones. La más evidente es que nada predice mejor la conducta criminal futura que los antecedentes penales. Muchos trabajadores utilizan el acceso y los privilegios de su puesto para cometer crímenes, que van desde robos y asaltos, hasta homicidios. Y es probable que una verificación de sus antecedentes penales hubiera eliminado a estos individuos del grupo de aspirantes.

Como afirma Lucia Bone, fundadora de la empresa sin fines de lucro Sue Weaver Cause, “es responsabilidad del empleador proteger su negocio, a sus empleados y a sus clientes”. Y se trata de una situación muy importante para Bone. La organización que fundó lleva el nombre de su hermana Sue Weaver, quien fue asesinada por un hombre con antecedentes penales, que entró a su casa a limpiar los ductos de aire. Muchos gerentes encargados de la contratación verifican los antecedentes penales específicamente por que no desean que su falta de atención pueda conducirlos a resultados igualmente trágicos.

Además de indicar el riesgo directo de una actividad criminal en el trabajo, los registros penales pueden constituir buenos indicadores de otras conductas desviadas en el centro laboral. Las personas que están dispuestas a transgredir las normas sociales en un área, muy bien podrían transgredir las de otras áreas. Cuando las compañías evalúan el uso de drogas ilegales o los arrestos por robos en tiendas, tratan de identificar a las personas que podrían mentir a los supervisores o apropiarse de manera ilícita de dinero. La información que se obtiene de los registros criminales suele ser más objetiva y precisa que las intuiciones de un gerente acerca de quién se convertirá en un problema en el futuro.

CONTRAPUNTO

Según la socióloga Devah Pager, el alto índice de encarcelamientos en Estados Unidos indica que las decisiones de contratación de las compañías, basadas en los antecedentes penales, tienen importantes implicaciones sociales y en el mercado laboral. Koch Industries ha dejado de pedir a los aspirantes sus registros de antecedentes penales. El director general Charles Koch comenta que “si los antiguos delincuentes no pueden conseguir un empleo, educación o vivienda, ¿cómo podríamos esperar que tengan una vida productiva?” La preocupación de Koch es válida. Un estudio relacionó un registro de arrestos en la adultez temprana con menores ingresos y un nivel académico más bajo posteriormente en la vida, y un registro de sentencias condenatorias con un nivel aún más bajo en esos rubros.

Existen grandes diferencias en las tasas de arrestos entre los grupos raciales y étnicos, y los hombres son mucho más propensos a tener antecedentes de arrestos y sentencias de culpabilidad que las mujeres. La Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) concluye que excluir a los individuos con antecedentes penales de los empleos discriminaria de manera específica en contra de los hombres afroestadounidenses.

Además, las verificaciones de antecedentes penales no necesariamente brindan a los empleadores la información que buscan. Un principio fundamental de la justicia criminal moderna establece que todos son inocentes hasta que se demuestre su culpabilidad. Sin embargo, algunas estrategias de selección proporcionan los registros de sentencias condenatorias y de arrestos, lo cual representa un problema debido a que menos de la mitad de los arrestos terminan en una sentencia de culpabilidad. En tanto que el uso de los registros de arrestos está prohibido en muchas localidades de Estados Unidos, no es una regla universal. Otras investigaciones han revelado que las verificaciones de antecedentes penales en línea suelen proporcionar falsos positivos, es decir, informes donde se afirma que alguien tiene antecedentes criminales, cuando eso no es verdad.

Otro problema es la falta de relevancia. Aunque muchas personas coincidirían en que un individuo que fue encarcelado por asalto no sería un buen candidato para un trabajo que requiere llevar un arma o relacionarse con poblaciones vulnerables, no es tan claro como la sentencia por un delito menor podría originar las mismas preocupaciones. El sociólogo Christopher Uggen resume esto con la siguiente observación: “Aún no hemos determinado cuáles son los delitos que deberían descalificar a los aspirantes para actividades específicas”.

REPASO DEL CAPÍTULO

PREGUNTAS DE REPASO

17-1 ¿Qué valor tienen los diferentes métodos de reclutamiento?

17-2 ¿Cuáles son los métodos de selección inicial?

17-3 ¿Cuáles son los métodos más útiles de la selección sustantiva?

17-4 ¿Cuáles son las similitudes y las diferencias entre los principales tipos de capacitación?

17-5 ¿Cuáles son los métodos para evaluar el desempeño?

17-6 ¿Cuáles son los diversos roles que tiene RH en el liderazgo de las organizaciones?

EJERCICIO Diseño de una entrevista de trabajo estructurada eficaz

Forme equipos de dos o tres estudiantes. Cada equipo deberá colaborar para redactar un cuestionario breve de entrevista para evaluar a un candidato a un puesto de trabajo.

Paso 1: Primero consideren las tareas esenciales del puesto de un representante de ventas farmacéutico que vende medicamentos directamente a los proveedores de salud (consultorios médicos, clínicas y hospitales). En conjunto, elaboren una lista de las tres cosas más importantes que consideren que esta persona debe hacer en el puesto de trabajo. Pueden consultar descripciones de puestos en línea para obtener mayores detalles. No describan las características personales que un individuo debería *tener* (“necesita ser tenaz y amistoso”); más bien, deberán enfocarse en las tres tareas más importantes que el vendedor *realiza* en el puesto de trabajo.

Paso 2: Después, anoten una habilidad o capacidad fundamental que ayudaría a que la persona haga cada tarea. Piensen qué podría hacer bien la persona de manera natural (una capacidad o un rasgo de personalidad), y lo que la persona aprendería a través de la práctica y la instrucción (conocimientos y habilidades).

Paso 3: Ahora redacten tres preguntas que le harían a un candidato (una por cada tarea) para determinar si cuenta con la habilidad, la personalidad, los conocimientos, o la pericia para realizar el trabajo. Recuerden hacer preguntas que indaguen las habilidades esenciales específicas que describieron para esa tarea. Traten de redactar al menos una pregunta acerca de algo que la persona haya hecho anteriormente, y al menos una acerca de algo que la persona haría si se enfrentara con cierta situación en el trabajo. Por ejemplo, podrían iniciar la pregunta sobre el pasado así: “Cuénteme de alguna ocasión en la que haya tenido que...”. E inicien de la siguiente manera la pregunta sobre lo que la persona haría: “imagínese que se encuentra en la siguiente situación. Dígame que haría”.

Paso 4: La última parte de su entrevista de trabajo estructurada consiste en desarrollar una clave de puntuación para que el entrevistador califique las diferentes respuestas.

No califiquen las respuestas de “1 = muy bien” a “3 = muy mal”. Más bien, califiquen las respuestas de la manera más objetiva y específica posible.

Para ayudarles en este proceso, a continuación se presenta un cuestionario para una entrevista de trabajo estructurada, el cual se relaciona con el seguimiento del inventario en un puesto de ventas al detalle. En él se ilustra cada paso del proceso, pero sólo para una tarea.

Ejemplo paso 1: Tarea: saludar a los clientes.

Ejemplo paso 2: Habilidad requerida: habilidades sociales para hacer que los demás se sientan bienvenidos.

Ejemplo paso 3: “Cuénteme de una ocasión en que haya tenido que saludar a una persona nueva”, o “imagínese que acaba de conocer a un cliente. ¿Qué haría para lograr que esta persona se sienta cómoda?”

Ejemplo paso 4: La clave de puntuación para la pregunta “cuénteme de una ocasión en que...” podría ser: 1 = describe el hecho de conocer a personas nuevas como una situación incómoda, 2 = describe la situación donde conocer a alguien nuevo resultó bien después de un rato, 3 = describe la situación en la que conocer a una persona nueva resultó muy bien. La clave de calificación para la pregunta de “imagínese que acaba de conocer a...” podría ser: 1 = no está seguro de qué debe hacer, 2 = saludaría y dejaría al cliente sólo, 3 = saludaría, preguntaría al cliente lo que desea y trataría de satisfacer sus necesidades.

Discusión en clase

Después de que todos los equipos hayan escrito sus preguntas, reúnanse y analicen los pasos de cada uno. ¿Se trató de un proceso sencillo? ¿Cuáles serían las ventajas de redactar preguntas de entrevista y claves de calificación como éstas con anticipación, en comparación con un método de conversación más informal? ¿El método más estructurado tiene algunas desventajas? Si su respuesta es afirmativa, ¿cuáles son?

DILEMA ÉTICO ¿Los trabajadores por encargo son realmente empleados?

El dominio de Uber y Lyft fue rápido y extenso. En el transcurso de sólo unos años, estas empresas de transporte compartido aprovecharon la tecnología móvil fácilmente disponible para crear un nuevo tipo de servicio que era más rápido y más cómodo para muchos pasajeros, que llamar a una central de taxis.

Los sistemas de transporte compartido vinculan a las personas que buscan un transporte con los individuos que se inscriben para conducir sus propios automóviles. De hecho, los conductores registrados con empresas de transporte compartido no sólo utilizan sus propios vehículos, sino que también pagan todos los costos de mantenimiento y seguros. No hay supervisores, tarjetas de registro de horarios, trayectoria profesional o acuerdos de seguros médicos, ya que las compañías no consideran a los conductores como empleados. Más bien, se trata de contratistas independientes, miembros de la “economía compartida” que los vincula con portales de trabajo en línea para interacciones individuales con los clientes. Otras organizaciones, como el servicio de mensajería Postmates, Mechanical Turk de Amazon y Handy Cleaning Service, han adoptado el mismo modelo.

Una serie de demandas continuas plantea la pregunta de si estas compañías en realidad tratan a los contratistas como empleados. A nivel legal, un empleador no puede evaluar formalmente el desempeño o dirigir las actividades laborales de un contratista independiente. Sin embargo, esas compañías ejercen el control de algunas formas. Uber, por ejemplo, ha documentado casos en los que sus conductores fueron “desactivados” debido a que las reseñas de los clientes en línea eran demasiado negativas. Los horarios son flexibles sólo hasta cierto punto, ya que a los conductores se les advierte que se les suspenderá si aceptan menos de 90 por ciento de los viajes solicitados. Tanto la evaluación de la calidad del trabajo, como los horarios laborales, caen dentro del rubro del empleo, más que en un tipo de relación de contratista independiente.

¿Qué es lo que está en juego? Los reglamentos que cubren a los empleados van más allá de las protecciones que se ofrecen a los contratistas independientes. Por ejemplo, los contratistas independientes no reciben la remuneración de los trabajadores, pagos por tiempo extra, servicios de salud, tiempo libre con goce de sueldo ni el salario mínimo obligatorio que cubre a todos los trabajadores. Además, las compañías no pagan impuestos ni responsabilidades legales por los contratistas independientes, como lo hacen para los empleados. Algunos defensores argumentan que los conductores tendrían mucho que ganar si se les considerara empleados, ya que esto brindaría estabilidad y posibilidades de predicción a su trabajo.

Las consecuencias sociales y éticas de la economía compartida sólo están empezando a considerarse. Las organizaciones que han crecido a partir de la economía compartida tendrán que enfrentar preguntas acerca de cómo sus políticas afecta la buena voluntad de los trabajadores que laboran para ellas.

Preguntas

- 17-7. ¿Qué aconsejaría a los departamentos de RH acerca del dilema ético que enfrentan organizaciones como Uber y Lyft?
- 17-8. ¿De qué manera afectarían a compañías como Uber y Lyft los cambios en el estatus legal del empleo de los conductores? ¿Cree usted que esas organizaciones serían capaces de sobrevivir frente a su competencia con, por ejemplo, las compañías tradicionales de taxis?
- 17-9. ¿Hasta qué grado cree que los empleadores tienen una responsabilidad con esos contratistas independientes? ¿Qué cambios podrían considerar esas organizaciones, independientemente de los requisitos legales, si usted cree que existe una obligación ética que no haya sido cubierta?

Fuentes: A. Griswold, “Are Uber Drivers Employees?” *Slate*, 12 de marzo de 2015; R. Silverman, “Uber, Lyft Cases Focus on Drivers’ Legal Status”, *Wall Street Journal*, 15 de marzo de 2015; y R. Weiner y L. DePillis, “How Congress Can Make Life Better for Uber Drivers and Bike Messengers”, *Washington Post*, 3 de junio de 2015, http://www.washingtonpost.com/local/virginia-politics/how-congress-can-make-life-better-for-uber-drivers/2015/06/03/621d89f4-09f8-11e5-9e39-0db921c47b93_story.html.

CASO 1 ¿Con el pie en la puerta?

Muchos estudiantes de administración están familiarizados con las presiones de trabajar como becario o de medio tiempo en su campo profesional mientras siguen estudiando. La ruta más segura para el camino profesional de muchos es aprovechar estas tareas laborales de duración limitada. Los becarios constituyen una forma sencilla para que los empleadores evalúen aspirantes potenciales en un entorno idéntico a aquel en donde tendrían que desempeñarse. Y, a diferencia de los empleados, es fácil despedir a los becarios si no logran desenvolverse con éxito. Lo mismo ocurre con los trabajadores de medio tiempo o de verano, que en ocasiones dejan el puesto sin avisar con mucha antelación.

Las pasantías son una herramienta tan poderosa para encontrar trabajo, que algunos estudiantes han empezado a realizar tareas por salarios bajos o incluso sin pago alguno. Aunque este tipo de pasantías “tempraneras” solían estar asociadas principalmente con las grandes compañías, muchas empresas nuevas han empezado a atraer estudiantes. Por ejemplo, Remy Agamy realizó una pasantía en una compañía de diseño de tres personas, sabiendo que era poco probable que le ofreciera un empleo. No obstante, en el mercado laboral descubrió que otros empleadores potenciales estaban ansiosos por saber qué actividades había realizado durante esa pasantía. “Creo que hablamos más acerca de mi pasantía de ocho semanas, que de mis cuatro años de experiencia en asesoría”, comentó.

Sin embargo, durante mucho tiempo se ha cuestionado el valor que tienen las pasantías para los estudiantes. Aunque existe la promesa de una oportunidad para aprender, muchos estudiantes se quejan de realizar únicamente trabajo no calificado sin remuneración. Christina Isnardi es una estudiante que se sintió explotada por el sistema. Describió que trabajaba días laborales de 16 o 17 horas en Lions Gate Entertainment, realizando actividades como tomar pedidos de desayuno o realizando labores en lugares muy alejados de los escenarios de filmación. “Sentimos que nuestros sueños nos convierten en rehenes de esta práctica laboral injusta y carente de ética”. Las experiencias de Isnardi no son raras. Los becarios que traba-

jan para organizaciones tan diversas como MTV, Warner Music Group y Madison Square Garden describen experiencias similares, razón por la cual todas estas compañías han enfrentado demandas de antiguos becarios.

En lo que parecería el trabajo de sus sueños, otros estudiantes han negociado pasantías fabulosas en organizaciones que regularmente contratan a becarios con un sueldo, pero luego no saben qué hacer con esa fuerza laboral temporal. Un estudiante que conocemos, fue alentado a utilizar de la mejor manera su tiempo durante su pasantía de verano en una gran ciudad, ¡incluyendo aceptar un trabajo pagado en algún otro lado y mantener contacto telefónico cuando las horas laborales se traslaparan! Debido a su ingenuidad, el estudiante reportó que se trató de un verano muy productivo, pero la pasantía no le proporcionó la oportunidad de aprendizaje que buscaba. Muchas organizaciones importantes mantienen programas de pasantía como parte de un valor más general de responsabilidad social corporativa (RSC).

El hecho de que una pasantía tenga valor sigue siendo cuestionado. La mayor parte de la controversia sugiere que los estudiantes necesitan conocer los detalles antes de acceder a estos arreglos, ya que no todas las pasantías ofrecen un salario razonable o una experiencia profesional valiosa. Los departamentos de RH son responsables de vigilar y diseñar los programas de becarios.

Preguntas

- 17-10.** Si usted fuera un profesional de RH en Lions Gate Entertainment, ¿de qué manera evaluaría el reclamo de explotación de Isnardi? ¿Qué cambios sugeriría a la dirección y a los gerentes?
- 17-11.** ¿Qué características específicas buscaría en una pasantía?
- 17-12.** ¿Considera que los becarios que sienten haber tenido una relación negativa o de explotación con una compañía deberían entablar demandas? ¿Por qué? ¿Qué tipos de acciones de las compañías cree usted que justificarían una demanda?

Fuentes: R. Feintzeig y M. Korn, “Internships Go under the Microscope”, *Wall Street Journal*, 23 de abril de 2014, B7; L. Gellman, “Diving into the Intern Pool before Starting at B-School”, *Wall Street Journal*, 5 de febrero de 2014, B7; C. Zillman, “Unpaid Interns Have Their Day in Court—Again”, *Fortune*, 29 de enero de 2015, <http://fortune.com/2015/01/29/unpaid-internships-legal-battle/>.

CASO 2 Es probable que usted esté apoyando la esclavitud

Es su cumpleaños y usted saldrá a comer algunos entremeses en el club y, después, tendrá una celebración en su restaurante favorito. El personal del club lo recibe con calidez, como siempre, y su cena de mariscos en el restaurante es excelente. Usted ha visitado esos lugares muchas veces antes, tiene una membresía en el club y habitualmente lleva a los clientes de la compañía a ese restaurante. ¿Cómo es que no sabía que usted y su compañía apoyan la esclavitud?

Según los expertos, quizá se trate de una bendita ignorancia. Alberto Pozzi, administrador de Miami Shores Country Club, afirma desconocer que los 39 trabajadores filipinos que contrató a través de una agencia de personal eran esclavos. La agencia Quality Staffing Services, cobraba a los inmigrantes tarifas por alimentos, vivienda y servicios que abarcaban casi todos sus ingresos y los dejaban debiendo perpetuamente la cuota inicial de reclutamiento de \$5,000. Las condiciones de vida eran terribles, no contaban con servicios médicos y constantemente eran víctimas de abuso. Las visas de los trabajadores fueron retenidas, para evitar que se fueran. Sin embargo, Pozzi señaló lo siguiente: “Estas personas nunca dijeron o expresaron algo que indicara que se sentían infelices”.

Los consumidores tampoco están al tanto de los esclavos que les llevan calamares de la firma P.F. Chang’s a la mesa. Los pescadores de Nueva Zelanda, junto con United Fisheries, han manifestado las humillaciones que sufren en manos de la agencia de personal que los contrata (sin un salario neto, condiciones miserables, deudas, días laborales de 16 horas, falta de equipo de seguridad), pero nadie los escucha al otro lado del mundo, donde se generan gran parte de las ganancias de la compañía.

Los casos de Miami Shores Country Club y United Fisheries no son los únicos. Existen más de 27 millones de víctimas de tráfico de seres humanos en todo el mundo, y su número continúa aumentando con la creciente demanda de mano de obra barata, especialmente en Estados Unidos y otras democracias occidentales. En respuesta a esto, las leyes estadounidenses ahora responsabilizan a las compañías por las transgresiones, incluso cuando no sean los empleadores directos. Según la Ley Federal

de Protección a las Víctimas de Trata, las empresas son responsables si lucran o saben de la existencia del tráfico de seres humanos. Algunos estados están respondiendo al crear leyes como la Ley de Transparencia en la Cadena de Suministro de California, que exige a las grandes compañías multinacionales que eviten activamente la esclavitud a lo largo de sus cadenas de suministro.

Los departamentos de RH se encuentran en la línea de fuego del uso involuntario de la esclavitud, ya sea que los esclavos trabajen directamente en sus empresas o con sus proveedores. “Así como uno debe saber de dónde provienen las materias primas, uno debe saber de dónde provienen los trabajadores. Creo que el personal de RH apenas se está dando cuenta de esto”, afirmó la vicepresidenta ejecutiva de ManpowerGroup, Mara Swan. Los expertos exigen a los profesionales de recursos humanos que conozcan las leyes que se aplican a sus organizaciones, que desarrollen políticas de cero tolerancia, que capaciten a los empleados para identificar infracciones, que vigilen a los contratistas y a los proveedores, y que se unan a grupos industriales para compartir información.

En tanto que los individuos pueden ayudar a terminar con la esclavitud al rehusarse a adquirir artículos producidos por trabajadores abusados, los profesionales de RH pueden jugar un rol fundamental al eliminar la viabilidad económica de los transgresores.

Preguntas

- 17-13.** ¿Cuáles son las dos maneras en que los trabajadores modernos se convierten en esclavos? ¿Quién cree usted que sea éticamente responsable de obligarlos a prestar ese servicio?
- 17-14.** ¿De qué manera podría un empleador determinar si los individuos contratados mediante agencias son obligados a prestar servicios en condiciones de semiesclavitud?
- 17-15.** Una vez que una persona se convierte en un trabajador obligado a prestar esos servicios, ¿por qué decidiría quedarse?

Fuentes: B. DiPietro, “The Morning Risk Report: Coming to Grips with Thailand’s Slave Labor Seafood”, *The Wall Street Journal*, 11 de junio de 2014, <http://blogs.wsj.com/riskandcompliance/tag/p-f-chang/>; D. Meinert, “Modern-Day Slavery”, *HR Magazine*, mayo de 2012, 22–27; y E. B. Skinner, “The Cruellest Catch”, *Bloomberg Businessweek*, 27 de febrero–4 de marzo, 2012, 70–76.

NOTAS

- ¹ Veal C. J. Collins y K. D. Clark, "Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2003, 740-51; D. E. Bowen y C. Ostroff, "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM System", *Academy of Management Review*, abril de 2004, 203-21; y K. Birdi, C. Clegg, M. Patterson, A. Robinson, C. B. Stride, T. D. Wall y S. J. Wood, "The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study", *Personnel Psychology* 61, núm. 3 (2008): 467-501.
- ² J. M. Phillips y S. M. Gully, "Multilevel and Strategic Recruiting: Where Have We Been, Where Can We Go from Here?" *Journal of Management* 41 (2015): 1416-45.
- ³ J. A. Breugh, "Employee Recruitment", *Annual Review of Psychology* 64 (2013): 389-416; D. R. Earnest, D. G. Allen y R. S. Landis, "A Meta-Analytic Path Analysis of the Mechanisms Linking Realistic Job Previews and Turnover", *Personnel Psychology* 64 (2011): 865-97; J. E. Slaughter, D. M. Cable y D. B. Turban, "Changing Job Seekers' Image Perceptions during Recruitment Visits: The Moderating Role of Belief Confidence", *Journal of Applied Psychology* 99 (2014): 1146-58.
- ⁴ C. Hymowitz y J. Green, "Executive Headhunters Squeezed by In-House Recruiters", *Bloomberg Businessweek*, 17 de enero de 2013, www.businessweek.com/articles/2013-01-17/executive-headhunters-squeezed-by-in-house-recruiters.
- ⁵ H. J. Walker, T. Bauer, M. Cole, J. Bernerth, H. Field y J. Short, "Is This How I Will Be Treated? Reducing Uncertainty through Recruitment Interactions", *Academy of Management Journal* 56 (2013): 1325-47.
- ⁶ D. Zielinski, "Get to the Source", *HR Magazine*, noviembre de 2012, 67-70.
- ⁷ G. Anders, "Solve Puzzle, Get Job", *Forbes*, 6 de mayo de 2013, 46-48; y S. Sengupta, "Waiting and Waiting for Green Cards", *The Wall Street Journal*, 12 de abril de 2013, B1, B6.
- ⁸ Veal, por ejemplo, A. L. Kristof-Brown, R. D. Zimmerman y E. C. Johnson, "Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit", *Personnel Psychology* 58, núm. 2 (2005): 281-342; y D. S. DeRue y F. P. Morgeson, "Stability and Change in Person-Team and Person-Role Fit over Time: The Effects of Growth Satisfaction, Performance, and General Self-Efficacy", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 5 (2007): 1242-53.
- ⁹ L. Weber, "Seeking Software Fix for Job-Search Game", *The Wall Street Journal*, 6 de junio de 2012, B8.
- ¹⁰ L. Hill, "Only BFFs Need Apply", *Bloomberg Businessweek*, 7-13 de enero de 2013, 63-65; y L. Petrecca, "Entrepreneurs Hire Close to Home: Their Moms", *USA Today*, 20 de agosto de 2012, 4B.
- ¹¹ A. M. F. Hiemstra, E. Derous, A. W. Serlie y M. P. Born, "Fairness Perceptions of Video Résumés among Ethnically Diverse Applicants", *International Journal of Selection and Assessment*, diciembre de 2012, 423-33.
- ¹² K. Gray, "Facial-Recognition Technology Might Get Employers in Trouble", *HR Magazine*, abril de 2012, 17.
- ¹³ C. L. Wilkin y C. E. Connelly, "Do I Look Like Someone Who Cares? Recruiters' Ratings of Applicants' Paid and Volunteer Experience", *International Journal of Selection and Assessment*, septiembre de 2012, 308-16.
- ¹⁴ M. M. Breslin, "Can You Handle Rejection?" *Workforce Management*, octubre de 2012, 32-36.
- ¹⁵ C. Suddath, "Imaginary Friends", *Bloomberg Businessweek*, 21-27 de enero de 2013, 68.
- ¹⁶ M. Goodman, "Reference Checks Go Tech", *Workforce Management*, mayo de 2012, 26-28.
- ¹⁷ L. Kwok, "Workplace Crystal Ball, Courtesy of Facebook", *The Wall Street Journal*, 21 de febrero de 2012, B8.
- ¹⁸ J. B. Bernerth, S. G. Taylor, H. J. Walker y D. S. Whitman, "An Empirical Investigation of Dispositional Antecedents and Performance-Related Outcomes of Credit Scores", *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 469-78.
- ¹⁹ H. B. Bernerth, "Demographic Variables and Credit Scores: An Empirical Study of a Controversial Selection Tool", *International Journal of Selection and Assessment*, junio de 2012, 242-50.
- ²⁰ H. O'Neill, "Thinking Outside the Box", *Workforce Management*, enero de 2012, 24-26.
- ²¹ L. Weber, "Didn't Get the Job? You'll Never Know Why", *The Wall Street Journal*, 4 de junio de 2013, www.online.wsj.com/article/SB10001424127887324423904578523683173841190.html?mod=wsj_valettop_email; y D. Meinert, "Search and Verify", *HR Magazine*, diciembre de 2012, 37-41.
- ²² E. J. Hirst, "Business Risks Rise in Criminal History Discrimination", *The Chicago Tribune*, 21 de octubre de 2012, http://articles.chicagotribune.com/2012-10-21/business/ct-biz-1021-eeoc-felony-20121021_1_criminal-records-eeoc-s-chicago-district-office-court-case.
- ²³ H. Husock, "From Prison to a Paycheck", *The Wall Street Journal*, 4 de agosto de 2012, C3; E. Krell, "Criminal Background", *HR Magazine*, febrero de 2012, 45-54; y M. Waldo, "Second Chances: Employing Convicted Felons", *HR Magazine*, marzo de 2012, 36-41.
- ²⁴ E. Fraenheim, "Personality Tests Adapt to the Times", *Workforce Management*, febrero de 2010, 4.
- ²⁵ E. Maltby, "To Find Best Hires, Firms Become Creative", *The Wall Street Journal*, 17 de noviembre de 2009, B6.
- ²⁶ J. P. Hausknecht, D. V. Day y S. C. Thomas, "Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, septiembre de 2004, 639-83.
- ²⁷ F. L. Schmidt, "Cognitive Tests Used in Selection Can Have Content Validity as Well as Criterion Validity: A Broader Research Review and Implications for Practice", *International Journal of Selection and Assessment*, marzo de 2012, 1-13; y N. Schmitt, "Personality and Cognitive Ability as Predictors of Effective Performance at Work", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (2014): 45-65.
- ²⁸ F. L. Schmidt y J. Hunter, "General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance", *Journal of Personality and Social Psychology* 86, núm. 1 (2004): 162-73; y F. L. Schmidt, J. A. Shaffer y I. Oh, "Increased Accuracy for Range Restriction Corrections: Implications for the Role of Personality and General Mental Ability in Job and Training Performance", *Personnel Psychology* 61, núm. 4 (2008): 827-68.
- ²⁹ J. F. Salgado, N. Anderson, S. Moscoso, C. Bertua, F. de Fruyt y J. P. Rolland, "A Meta-Analytic Study of General Mental Ability Validity for Different Occupations in the European Community", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2003, 1068-81.
- ³⁰ S. Wee, D. A. Newman y D. L. Joseph, "More Than g: Selection Quality and Adverse Impact Implications of Considering Second Stratum Cognitive Abilities", *Journal of Applied*

- Psychology* 99 (2014): 547-63; P. D. G. Steel y J. D. Kammeyer-Mueller, "Using a Meta-Analytic Perspective to Enhance Job Component Validation", *Personnel Psychology* 62 (2009): 533-52.
- ³¹ C. J. König, A.-S. Merz y N. Trauffer, "What Is in Applicants' Minds When They Fill Out a Personality Test? Insights from a Qualitative Study", *International Journal of Selection and Assessment*, diciembre de 2012, 442-50; R. N. Landers, P. R. Sackett y K. A. Tuzinski, "Retesting after Initial Failure, Coaching Rumors, and Warnings against Faking in Online Personality Measures for Selection", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 1 (2011): 202-10; y J. P. Hausknecht, "Candidate Persistence and Personality Test Practice Effects: Implications for Staffing System Management", *Personnel Psychology* 63, núm. 2 (2010): 299-324.
- ³² Z. Galic, Z. Jerneic y M. P. Kovacic, "Do Applicants Fake Their Personality Questionnaire Responses and How Successful Are Their Attempts? A Case of Military Pilot Cadet Selection", *International Journal of Selection and Assessment*, junio de 2012, 229-41.
- ³³ J. Fan, D. Gao, S. A. Carroll, F. J. Lopen, T. S. Tian y H. Meng, "Testing the Efficacy of a New Procedure for Reducing Faking on Personality Tests within Selection Contexts", *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 866-80.
- ³⁴ I. Oh, G. Wang y M. K. Mount, "Validity of Observer Ratings of the Five-Factor Model of Personality Traits: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 4 (2011): 762-73; y B. S. Connelly y D. S. Ones, "An Other Perspective on Personality: Meta-Analytic Integration of Observers' Accuracy and Predictive Validity", *Psychological Bulletin* 136, núm. 6 (2010): 1092-122.
- ³⁵ C. M. Berry, P. R. Sackett y S. Wiemann, "A Review of Recent Developments in Integrity Test Research", *Personnel Psychology* 60, núm. 2 (2007): 271-301.
- ³⁶ C. H. Van Iddekinge, P. L. Roth, P. H. Raymark y H. N. Odle-Dusseau, "The Criterion-Related Validity of Integrity Tests: An Updated Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 499-530.
- ³⁷ P. L. Roth, P. Bobko y L. A. McFarland, "A Meta-Analysis of Work Sample Test Validity: Updating and Integrating Some Classic Literature", *Personnel Psychology* 58, núm. 4 (2005): 1009-37.
- ³⁸ Veá, por ejemplo, N. R. Kuncel y P. R. Sackett, "Resolving the Assessment Center Construct Validity Problem (As We Know It)", *Journal of Applied Psychology* 99 (2014): 38-47; y J. Schettler, "Building Bench Strength", *Training*, junio de 2002, 55-58.
- ³⁹ F. Lievens, H. Peeters y E. Schollaert, "Situational Judgment Tests: A Review of Recent Research", *Personnel Review* 37, núm. 4 (2008): 426-41.
- ⁴⁰ F. Lievens, T. Buyse, P. R. Sackett y B. S. Connelly, "The Effects of Coaching on Situational Judgment Tests in High-Stakes Selection", *International Journal of Selection and Assessment*, septiembre de 2012, 272-82.
- ⁴¹ F. Lievens y F. Patterson, "The Validity and Incremental Validity of Knowledge Tests, Low-Fidelity Simulations, and High-Fidelity Simulations for Predicting Job Performance in Advanced-Level High-Stakes Selection", *Journal of Applied Psychology*, Online First Publication, 11 de abril de 2011, doi: 10.1037/a0023496.
- ⁴² M. A. Tucker, "Show and Tell", *HR Magazine*, enero de 2012, 51-53.
- ⁴³ J. Alsever, "How to Get a Job: Show, Don't Tell", *Fortune*, 19 de marzo de 2012, 29-31.
- ⁴⁴ B. K. Griepentrog, C. M. Harold, B. C. Holtz, R. J. Kimoski y S. M. Marsh, "Integrating Social Identity and the Theory of Planned Behavior: Predicting Withdrawal from an Organizational Recruitment Process", *Personnel Psychology* 65 (2012): 723-53.
- ⁴⁵ B. W. Swider, M. R. Barrick, T. B. Harris y A. C. Stoverink, "Managing and Creating an Image in the Interview: The Role of Interviewee Initial Impressions", *Journal of Applied Psychology*, Online First Publication, 30 de mayo de 2011, doi: 10.1037/a0024005.
- ⁴⁶ J. M. Madera y M. R. Hebl, "Discrimination against Facially Stigmatized Applicants in Interviews: An Eye-Tracking and Face-to-Face Investigation", *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 317-30.
- ⁴⁷ Veá J. Levashina, C. J. Hartwell, F. P. Morgeson y M. A. Campion, "The Structured Employment Interview: Narrative and Quantitative Review of the Research Literature", *Personnel Psychology* 67 (2014): 241-93.
- ⁴⁸ A. Bryant, "You Can't Find the Future in the Archives", *The New York Times*, 29 de enero de 2012, 2.
- ⁴⁹ M. R. Barrick, B. W. Swider y G. L. Stewart, "Initial Evaluations in the Interview: Relationships with Subsequent Interviewer Evaluations and Employment Offers", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010): 1163-72.
- ⁵⁰ M. R. Barrick, J. A. Shaffer y S. W. De-Grassi, "What You See May Not Be What You Get: Relationships among Self-Presentation Tactics and Ratings of Interview and Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 1394-411.
- ⁵¹ K. G. Melchers, N. Lienhardt, M. von Aarburg y M. Kleinmann, "Is More Structure Really Better? A Comparison of Frame-of-Reference Training and Descriptively Anchored Rating Scales to Improve Interviewers' Rating Quality", *Personnel Psychology* 64, núm. 1 (2011): 53-87.
- ⁵² F. L. Schmidt y R. D. Zimmerman, "A Counterintuitive Hypothesis about Employment Interview Validity and Some Supporting Evidence", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 3 (2004): 553-61.
- ⁵³ J. C. Marr y D. M. Cable, "Do Interviewers Sell Themselves Short? The Effects of Selling Orientation on Interviewers' Judgments", *Academy of Management Journal* 57 (2014): 624-51.
- ⁵⁴ J. Bersin, "Spending on Corporate Training Soars: Employee Capabilities Now a Priority", *Forbes*, 4 de febrero de 2014, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/02/04/the-recovery-arrives-corporate-training-spend-skyrockets/>.
- ⁵⁵ T. Minton-Eversole y K. Gurchiek, "New Workers Not Ready for Prime Time", *HR Magazine*, diciembre de 2006, 28-34.
- ⁵⁶ P. Galagan, "Bridging the Skills Gap: New Factors Compound the Growing Skills Shortage", *TID*, febrero de 2010, 44-49.
- ⁵⁷ M. Smulian, "England Fails on Numeracy and Literacy", *Public Finance*, 6 de febrero de 2009, 13; E. K. Sharma, "Growing a New Crop of Talent: India Inc. Is Increasingly Going Rural", *Business Today*, 28 de junio de 2009, <http://business.today.intoday.in/>; y G. Paton, "Almost Half of Employers Forced to Teach Teenagers Basic Literacy and Numeracy Skills", *Telegraph*, 9 de mayo de 2011, www.telegraph.com.
- ⁵⁸ D. Baynton, "America's \$60 Billion Problem", *Training*, mayo de 2001, 52.

- ⁵⁹ G. Anand, "India Graduates Millions, But Few Are Fit to Hire", *The Wall Street Journal*, 5 de abril de 2011, www.online.wsj.com.
- ⁶⁰ Ve, por ejemplo, P. J. Taylor, D. F. Russ-Eft y H. Taylor, "Transfer of Management Training from Alternative Perspectives", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009): 104-21.
- ⁶¹ C. Porath, "No Time to Be Nice at Work", *The New York Times*, 19 de junio de 2015, http://www.nytimes.com/2015/06/21/opinion/sunday/is-your-boss-mean.html?_r=1.
- ⁶² Ve, por ejemplo, S. Lim y A. Lee, "Work and Nonwork Outcomes of Workplace Incivility: Does Family Support Help?" *Journal of Occupational Health Psychology* 16, núm. 1 (2011): 95-111; C. L. Porath y C. M. Pearson, "The Cost of Bad Behavior", *Organizational Dynamics* 39, núm. 1 (2010): 64-71; y B. Estes y J. Wang, "Workplace Incivility: Impacts on Individual and Organizational Performance", *Human Resource Development Review* 7, núm. 2 (2008): 218-40.
- ⁶³ M. P. Leiter, H. K. S. Laschinger, A. Day y D. G. Oore, "The Impact of Civility Interventions on Employee Social Behavior, Distress, and Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, avance de publicación en línea, 11 de julio de 2011, doi:10.1037/a0024442.
- ⁶⁴ M. B. Wood, *Business Ethics in Uncertain Times* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004), 61.
- ⁶⁵ Ve, por ejemplo, A. Becker, "Can You Teach Ethics to MBAs?" *BNet*, 19 de octubre de 2009, www.bnet.com.
- ⁶⁶ W. R. Allen, P. Bacdayan, K. B. Kowalski y M. H. Roy, "Examining the Impact of Ethics Training on Business Student Values", *Education and Training* 47, núm. 3 (2005): 170-82; A. Lämsä, M. Vehkaperä, T. Puttonen y H. Pesonen, "Effect of Business Education on Women and Men Students' Attitudes on Corporate Responsibility in Society", *Journal of Business Ethics* 82, núm. 1 (2008): 45-58; y K. M. Sheldon y L. S. Krieger, "Understanding the Negative Effects of Legal Education on Law Students: A Longitudinal Test of Self-Determination Theory", *Personality and Social Psychology Bulletin* 33, núm. 6 (2007): 883-97.
- ⁶⁷ S. Valentine y G. Fleischman, "Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility, and Job Satisfaction", *Journal of Business Ethics* 77, núm. 2 (2008): 159-72.
- ⁶⁸ L. Weber y L. Kwok, "Co-Workers Change Places", *The Wall Street Journal*, 21 de febrero de 2012, B8.
- ⁶⁹ K. Tyler, "A New U", *HR Magazine*, abril de 2012, 27-34.
- ⁷⁰ Ve, por ejemplo, R. E. Derouin, B. A. Fritzsche y E. Salas, "E-Learning in Organizations", *Journal of Management* 31, núm. 3 (2005): 920-40; y K. A. Orvis, S. L. Fisher y M. E. Wasserman, "Power to the People: Using Learner Control to Improve Trainee Reactions and Learning in Web-Based Instructional Environments", *Journal of Applied Psychology* 94, no 4 (2009): 960-71.
- ⁷¹ T. Sitzmann, K. Kraiger, D. Stewart y R. Wisher, "The Comparative Effectiveness of Web-Based and Classroom Instruction: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology* 59, núm. 3 (2006): 623-64.
- ⁷² T. Sitzmann, B. S. Bell, K. Kraiger y A. M. Kanar, "A Multilevel Analysis of the Effect of Prompting Self-Regulation in Technology-Delivered Instruction", *Personnel Psychology* 62, núm. 4 (2009): 697-734.
- ⁷³ B. Roberts, "From E-Learning to Mobile Learning", *HR Magazine*, agosto de 2012, 61-65.
- ⁷⁴ J. P. Santos, A. Caetano y S. M. Tavares, "Is Training Leaders in Functional Leadership a Useful Tool for Improving the Performance of Leadership Functions and Team Effectiveness?" *Leadership Quarterly* 26, núm. 3 (2015): 470-84; y T. Sitzmann, K. G. Brown, W. J. Casper, K. Ely y R. D. Zimmerman, "A Review and Meta-Analysis of the Nomological Network of Trainee Reactions", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 2 (2008): 280-95.
- ⁷⁵ Ve L. A. Burke y H. S. Hutchins, "Training Transfer: An Integrative Literature Review", *Human Resource Development Review* 6 (2007): 263-96; y D. S. Chiaburu y S. V. Marinova, "What Predicts Skill Transfer? An Exploratory Study of Goal Orientation, Training Self-Efficacy, and Organizational Supports", *International Journal of Training and Development* 9, núm. 2 (2005): 110-23.
- ⁷⁶ Y. Kim y R. E. Ployhart, "The Effects of Staffing and Training on Firm Productivity and Profit Growth before, during, and after the Great Recession", *Journal of Applied Psychology* 99, (2014): 361-89; J. Konings y S. Vanormelingen, "The Impact of Training on Productivity and Wages: Firm-Level Evidence", *Review of Economics and Statistics* 97 (2014): 485-97; y T. Zwick, "The Impact of Training Intensity on Establishment Productivity", *Industrial Relations* 45 (2006): 26-46.
- ⁷⁷ O. Wurtz, "An Empirical Investigation of the Effectiveness of Pre-Departure and In-Country Cross-Cultural Training", *International Journal of Human Resource Management* 25, núm. 14 (2014): 2088-101.
- ⁷⁸ A. Dysvik y B. Kuvaas, "Perceived Supervisor Support Climate, Perceived Investment in Employee Development Climate, and Business-Unit Performance", *Human Resource Management* 51 (2012): 651-64.
- ⁷⁹ S. Y. Sung y J. N. Choi, "Do Organizations Spend Wisely on Employees? Effects of Training and Development Investments on Learning and Innovation in Organizations", *Journal of Organizational Behavior* 35 (2014): 393-412.
- ⁸⁰ M. Rotundo y P. R. Sackett, "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy Capturing Approach", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 1 (2002): 66-80; y S. W. Whiting, P. M. Podsakoff y J. R. Pierce, "Effects of Task Performance, Helping, Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 1 (2008): 125-39.
- ⁸¹ W. F. Cascio y H. Aguinis, *Applied Psychology in Human Resource Management*, 7a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010).
- ⁸² D. J. Woehr, M. K. Sheehan y W. Bennett, "Assessing Measurement Equivalence across Rating Sources: A Multitrait-Multirater Approach", *Journal of Applied Psychology* 90, núm. 3 (2005): 592-600; y H. Heidemeier y K. Moser, "Self-Other Agreement in Job Performance Ratings: A Meta-Analytic Test of a Process Model", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (marzo de 2009): 353-70.
- ⁸³ Ve, por ejemplo, F. Luthans y S. J. Peterson, "360 Degree Feedback with Systematic Coaching: Empirical Analysis Suggests a Winning Combination", *Human Resource Management*, Fall 2003, 243-56; R. Ladyshevsky y R. Taplin, "Evaluation of Curriculum and Student Learning Needs Using 360 Degree Assessment", *Assessment & Evaluation in Higher Education* 40, núm. 5 (2015): 698-711; y

- B. I. J. M. van der Heijden y A. H. J. Nijhof, "The Value of Subjectivity: Problems and Prospects for 360-Degree Appraisal Systems", *International Journal of Human Resource Management*, mayo de 2004, 493-511.
- ⁸⁴ M. K. Mount y S. E. Scullen, "Multisource Feedback Ratings: What Do They Really Measure?" en M. London (ed.), *How People Evaluate Others in Organizations* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2001), 155-76; y K.-Y. Ng, C. Koh, S. Ang, J. C. Kennedy y K. Chan, "Rating Leniency and Halo in Multisource Feedback Ratings: Testing Cultural Assumptions of Power Distance and Individualism-Collectivism", *Journal of Applied Psychology*, Online First Publication, 11 de abril de 2011, doi: 10.1037/a0023368.
- ⁸⁵ C. Rampbell, "A History of College Grade Inflation", *The New York Times*, 14 de julio de 2011, accessed at <http://economix.blogs.nytimes.com/2011/07/14/the-history-of-college-grade-inflation/?scp51&sq5grade%20inflation&st5cse>.
- ⁸⁶ X. M. Wang, K. F. E. Wong y J. Y. Y. Kwong, "The Roles of Rater Goals and Ratee Performance Levels in the Distortion of Performance Ratings", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 3 (2010): 546-61; J. R. Spence y L. M. Keeping, "The Impact of Non-Performance Information on Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach", *Journal of Organizational Behavior* 31 (2010): 587-608; y J. R. Spence y L. Keeping, "Conscious Rating Distortion in Performance Appraisal: A Review, Commentary, and Proposed Framework for Research", *Human Resource Management Review* 21, núm. 2 (2011): 85-95.
- ⁸⁷ L. E. Atwater, J. F. Brett y A. C. Charles, "Multisource Feedback: Lessons Learned and Implications for Practice", *Human Resource Management* 46, núm. 2 (2007): 285-307; y R. Hensel, F. Meijers, R. van der Leeden y J. Kessels, "360 Degree Feedback: How Many Raters Are Needed for Reliable Ratings on the Capacity to Develop Competences, with Personal Qualities as Developmental Goals?" *International Journal of Human Resource Management* 21, núm. 15 (2010): 2813-30.
- ⁸⁸ I. Hussain, "Subjective Performance Evaluation in the Public Sector: Evidence from School Inspections", *Journal of Human Resources* 50, núm. 1 (2015): 189-221; y G. van Helden, A. Johnsen y J. Vakkuri, "The Life-Cycle Approach to Performance Management: Implications for Public Management and Evaluation", *Evaluation* 18, núm. 2 (2012): 169-75.
- ⁸⁹ Veal, por ejemplo, K. L. Uggerslev y L. M. Sulsky, "Using Frame-of-Reference Training to Understand the Implications of Rater Idiosyncrasy for Rating Accuracy", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 3 (2008): 711-19; y R. F. Martell y D. P. Evans, "Source-Monitoring Training: Toward Reducing Rater Expectancy Effects in Behavioral Measurement", *Journal of Applied Psychology* 90, núm. 5 (2005): 956-63.
- ⁹⁰ B. Erdogan, "Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals", *Human Resource Management Review* 12, núm. 4 (2002): 555-78; y I. M. Jawahar, "The Mediating Role of Appraisal Feedback Reactions on the Relationship between Rater Feedback-Related Behaviors and Ratee Performance", *Group and Organization Management* 35, núm. 4 (2010): 494-526.
- ⁹¹ S. C. Payne, M. T. Horner, W. R. Boswell, A. N. Schroeder y K. J. Stine-Cheyne, "Comparison of Online and Traditional Performance Appraisal Systems", *Journal of Managerial Psychology* 24, núm. 6 (2009): 526-44.
- ⁹² P. E. Levy y J. R. Williams, "The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future", *Journal of Management* 30, núm. 6 (2004): 881-905.
- ⁹³ M. C. Saffie-Robertson y S. Brutus, "The Impact of Interdependence on Performance Evaluations: The Mediating Role of Discomfort with Performance Appraisal", *International Journal of Human Resource Management* 25, núm. 3 (2014): 459-73.
- ⁹⁴ F. Gino y M. E. Schweitzer, "Blinded by Anger or Feeling the Love: How Emotions Influence Advice Taking", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 3 (2008): 1165-73.
- ⁹⁵ Heidemeier y Moser, "Self-Other Agreement in Job Performance Ratings".
- ⁹⁶ J. Han, "Does Performance-Based Salary System Suit Korea?" *The Korea Times*, 15 de enero de 2008, www.koreatimes.co.kr.
- ⁹⁷ F. F. T. Chiang y T. A. Birtch, "Appraising Performance across Borders: An Empirical Examination of the Purposes and Practices of Performance Appraisal in a Multi-Country Context", *Journal of Management Studies* 47, núm. 7 (2010): 1365-93.
- ⁹⁸ K.-Y. Ng, C. Koh, S. Ang, J. C. Kennedy y K. Chan, "Rating Leniency and Halo in Multisource Feedback Ratings: Testing Cultural Assumptions of Power Distance and Individualism-Collectivism", *Journal of Applied Psychology*, Online First Publication, 11 de abril de 2011, doi: 10.1037/a0023368.
- ⁹⁹ J. Camps y R. Luna-Arocas, "A Matter of Learning: How Human Resources Affect Organizational Performance", *British Journal of Management* 23 (2012): 1-21.
- ¹⁰⁰ G. C. Banks y S. Kepes, "The Influence of Internal HRM Activity Fit on the Dynamics within the 'Black Box.'", *Human Resource Management Review*, 2015, en prensa; E. P. Piening, A. M. Baluch y H. Ridder, "Mind the Intended-Implemented Gap: Understanding Employees' Perceptions of HRM", *Human Resource Management* 53 (2014): 545-67.
- ¹⁰¹ D. S. Whitman, D. L. Van Rooy y C. Viswesvaran, "Satisfaction, Citizenship Behaviors, and Performance in Work Units: A Meta-Analysis of Collective Construct Relations", *Personnel Psychology* 63 (2010): 41-81; K. W. Mossholder, H. A. Richardson y R. P. Settoon, "Human Resource Systems and Helping in Organizations: A Relational Perspective", *Academy of Management Review* 36 (2011): 33-52.
- ¹⁰² R. R. Kehoe y P. M. Wright, "The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors", *Journal of Management* 39 (2013): 366-91.
- ¹⁰³ L. H. Nishii, D. P. Lepak y B. Schneider, "Employee Attributions of the 'Why' of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction", *Personnel psychology* 61 (2008): 503-45; K. Sanders y H. Yang, "The HRM Process Approach: The Influence of Employees' Attribution to Explain the HRM-Performance Relationship", *Human Resource Management*, 2015, en prensa.
- ¹⁰⁴ K. Jiang, D. P. Lepak, J. Hu y J. C. Baer, "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms", *Academy of Management Journal* 55 (2012): 1264-94.
- ¹⁰⁵ T. C. Bednall, K. Sanders y P. Runhaar, "Stimulating Informal Learning Activities through Perceptions of Performance Appraisal Quality and Human Resource Management System Strength: A Two-Wave Study", *Academy of Management Learning & Education* 13 (2014): 45-61.
- ¹⁰⁶ N. Anderson y C. Witvliet, "Fairness Reactions to Personnel Selection Methods: An International Comparison between the Netherlands, the United States, France, Spain, Portugal, and Singapore", *International Journal of Selection and Assessment* 16, núm. 1 (2008): 1-13.

- ¹⁰⁷ K. Van De Voorde, J. Paauwe y M. Van Veldhoven, "Employee Well-Being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies", *International Journal of Management Reviews* 14 (2012): 391-407.
- ¹⁰⁸ M. Heller, "Title VII Protections Debated in 'Great Texas Lactation Case'", *Workforce Management*, octubre de 2012, 6.
- ¹⁰⁹ F. Rothschild, "The 'Great Texas Lactation' Case Settles!", *Employment Discrimination Report*, 12 de mayo de 2014, <http://employmentdiscrimination.foxrothschild.com/2014/05/articles/another-category/gender-discrimination/the-great-texas-lactation-case-settles/>.
- ¹¹⁰ S. Greenhouse, "With Jobs Few, Internships Lure More Graduates to Unpaid Work", *The New York Times*, 6 de mayo de 2012, 1, 4.
- ¹¹¹ J.-A. B. Casuga, "Judge Rules Fox Searchlight Interns Are FLSA Employees, Certifies Class Action", *Bloomberg BNA*, 19 de junio de 2013, <http://www.bna.com/judge-rules-fox-n17179874627/>.
- ¹¹² N. Scheiber, "Employers Have Greater Leeway on Unpaid Internships, Court Rules", *The New York Times*, 2 de julio de 2015, <http://www.nytimes.com/2015/07/03/business/unpaid-internships-allowed-if-they-serve-educational-purpose-court-rules.html>.
- ¹¹³ Veal, por ejemplo, *Harvard Business Review on Work and Life Balance* (Boston: Harvard Business School Press, 2000); R. Rapoport, L. Bailyn, J. K. Fletcher y B. H. Pruitt, *Beyond Work-Family Balance* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002); y E. E. Kossek, S. Pichler, T. Bodner y L. B. Hammer, "Workplace Social Support and Work-Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying the Influence of General and Work-Family Specific Supervisor and Organizational Support", *Personnel Psychology* 64, núm. 2 (2011): 289-313.
- ¹¹⁴ B. Harrington, F. Van Deusen y B. Humbert, *The New Dad: Caring Committed and Conflicted* (Boston: Boston College Center for Work and Family, 2011).
- ¹¹⁵ A. Grant, "Top 25 Companies for Work-Life Balance", *US News and World Report*, 11 de mayo de 2011, www.money.usnews.com.
- ¹¹⁶ K. Dill, "The Best Companies for Work-Life Balance", *Forbes*, 17 de julio de 2015, <http://www.forbes.com/sites/kathryndill/2015/07/17/the-best-companies-for-work-life-balance-2/>.
- ¹¹⁷ C. P. Maertz y S. L. Boyar, "Work-Family Conflict, Enrichment, and Balance under 'Levels' and 'Episodes' Approaches", *Journal of Management* 37, núm. 1 (2011): 68-98.
- ¹¹⁸ L. M. Lapierre y T. D. Allen, "Control at Work, Control at Home, and Planning Behavior: Implications for Work-Family Conflict", *Journal of Management*, septiembre de 2012, 1500-16.
- ¹¹⁹ J. S. Michel y M. B. Hargis, "Linking Mechanisms of Work-Family Conflict and Segmentation", *Journal of Vocational Behavior* 73, núm. 3 (2008): 509-22; G. E. Kreiner, "Consequences of Work-Home Segmentation or Integration: A Person-Environment Fit Perspective", *Journal of Organizational Behavior* 27, núm. 4 (2006): 485-507; y C. A. Bulger, R. A. Matthews y M. E. Hoffman, "Work and Personal Life Boundary Management: Boundary Strength, Work/Personal Life Balance, and the Segmentation-Integration Continuum", *Journal of Occupational Health Psychology* 12, núm. 4 (2007): 365-75.
- ¹²⁰ D. Catanzaro, H. Moore y T. R. Marshall, "The Impact of Organizational Culture on Attraction and Recruitment of Job Applicants", *Journal of Business and Psychology* 25 (2010): 649-62.
- ¹²¹ E. O'Regan, "Spain Hampered by Rigid Labor Laws", *The Wall Street Journal*, 11 de junio de 2012, 4A.
- ¹²² D. Meinert, "Layoff Victims Won't Hold a Grudge If Treated Fairly", *HR Magazine*, noviembre de 2012, 24.
- ¹²³ D. van Dierendonck y G. Jacobs, "Survivors and Victims, a Meta-Analytical Review of Fairness and Organizational Commitment after Downsizing", *British Journal of Management* 23 (2012): 96-109.

18

Cambio organizacional y manejo del estrés



Fuente: Richard Drew/AP Images

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando termine de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

18-1 Comparar las fuerzas para el cambio y el cambio planeado.	18-5 Identificar las fuentes ambientales, organizacionales y personales potenciales del estrés en el trabajo, así como el rol de las diferencias individuales y culturales.
18-2 Describir maneras de superar la resistencia al cambio.	18-6 Identificar los síntomas fisiológicos, psicológicos y conductuales del estrés en el trabajo.
18-3 Comparar los cuatro enfoques principales para administrar el cambio organizacional.	18-7 Describir los enfoques individual y organizacional para el manejo del estrés en el trabajo.
18-4 Demostrar tres formas de crear una cultura para el cambio.	

APOYAR EL CAMBIO DESDE ABAJO HACIA ARRIBA

Mudarse de casa, terminar la carrera y conseguir un empleo nuevo son eventos que cambian la vida, que se considerarían como aventuras o como obligaciones, y que pueden temerse o planearse con anticipación. Algunos cambios son fáciles de realizar, mientras que otros suelen ser tortuosos; sin embargo, forman parte de la vida. Ahora, imagine tener que hacer cambios a nivel global, que afectarán a miles de personas en docenas de países: cambios que deben obedecer distintas leyes y regulaciones en diversas culturas. Los líderes de organizaciones globales enfrentan este tipo de desafíos, ya que deben evaluar de manera continua el funcionamiento de sus prácticas para llegar a sus mercados y alcanzar sus metas.

A Mark Hoplamazian (fotografía), director general de Hyatt Hotels Corporation, le preocupaban esos asuntos. La compañía hotelera internacional tuvo un crecimiento importante en 2013, ya que agregó hoteles a su marca e incursionó en nuevas áreas de la industria de la hospitalidad; no obstante, dirigir a más de 90,000 empleados en 45 países diferentes planteaba desafíos de implementación. Para Hyatt, una compañía extendida por todo el mundo y altamente descentralizada, era fundamental asegurarse de que sus asociados entendieran y compartieran su misión. Para difundir el mensaje, Hoplamazian quería crear una experiencia laboral uniforme para cada trabajador, empezando con un programa de inducción y bienvenida cohesiva para los nuevos empleados.

Hoplamazian inició su camino hacia el cambio reuniendo información acerca de las percepciones de todos los participantes. Conocido por ser un líder práctico, se dirigió a la fuente —a los propios asociados (como se les nom-



bra)— para ver el papel que jugaban las políticas y los procedimientos en la vida laboral y privada de los miembros de la familia Hyatt. Observó la situación desde diferentes perspectivas para determinar dónde las cosas no embonaban, y se enteró de que los trabajadores no consideraban la inducción como una bienvenida, sino como una etapa en la que se enteraban de las formas en que podrían perder su nuevo empleo si transgredían las reglas, y también para conocer los formatos y los reglamentos. “Ellos no se unieron a la compañía debido a que contamos con un mejor conjunto de reglas”, pensó, “lo hicieron porque sienten una conexión emocional y cultural”. Con aportaciones de todos los niveles, la compañía cambió su proceso de inducción para destacar los aspectos de la cultura organizacional sobre las formalidades legales.

Al tener la cultura de Hyatt en mente, lograron realizar cambios en otras áreas. Para los asociados era difícil establecer relaciones personales significativas con los huéspedes, cuando tenían que dividir su atención entre el cliente que estaba frente a ellos y la pantalla de computadora que les brindaba la información necesaria para atenderlos. El cambio por una interfaz más fácil de utilizar en diversos sistemas operativos del hotel permitió a los asociados relacionarse de manera más directa con los huéspedes.

El compromiso con el ambiente, una de las plataformas globales de Hyatt, planteó un conjunto de desafíos diferente. El principio de pensar a nivel global y actuar a nivel local realmente se puso a prueba. No contaban con los mismos recursos ni tenían las mismas necesidades en todas sus ubicaciones, y cada ciudad y país exigía el cumplimiento de ciertas políticas y reglamentos. No era posible diseñar un solo plan o una solución que permitiera alcanzar la meta de la compañía, y Hoplamazian quería que cada hotel contribuyera a las iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC) de la organización de una manera significativa. Para resolver esto, decidió dejar de entregar a los asociados mapas estructurados para la toma de decisiones, y en su lugar les “entregó una brújula y les dijo: ‘ustedes deben descubrir cómo quieren actuar’. Una brújula en vez de un mapa es uno de los conceptos claves que estamos adoptando”.

El cambio es tan inevitable para las compañías, como lo es para los individuos, y cada organización responderá a su manera ante ellos, y diseñará estrategias para los cambios del futuro. Sustituir los mapas por brújulas no es algo que todas las corporaciones globales pueden hacer, pero es probable que algún día eso también cambie.

Fuentes: M. Solomon, “To Transform Your Company Culture, Change Your POV: Hyatt CEO’s Perspective”, *Forbes*, 11 de mayo de 2015, <http://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2015/05/11/transform-your-corporate-culture-by-changing-your-pov-the-hyatt-ceo-interview/>; B. Witt, “Hyatt Hotels: Making CSR Work in a Decentralized Global Company”, *Hotel Business Review*, mayo de 2015, http://hotelexecutive.com/business_review/3098/hyatt-hotels-making-csr-work-in-a-decentralized-global-company; y S. Shankman, “How Hyatt’s CEO Empowers Employees to Drive the Guest Experience”, *Skift*, 14 de diciembre de 2014, <http://skift.com/2014/12/15/interview-how-hyatts-ceo-empowers-employees-to-drive-the-guest-experience/>.

Aunque los cambios pueden ser buenos, como terminar la escuela o responder a un gran crecimiento organizacional, como lo ha hecho Hyatt, muchos cambios ocasionan estrés en todos los individuos involucrados. En este capítulo se estudian el cambio y el estrés; se describen fuerzas ambientales que obligan a las empresas a cambiar, y las razones por las que el personal y las organizaciones a menudo se resisten al cambio, y cómo se lograría superar esa resistencia. También se analizan los procesos para administrar el cambio organizacional y, después, se aborda el tema del estrés, sus fuentes y sus consecuencias. Para cerrar, se examina aquello que los individuos y las organizaciones pueden hacer para manejar mejor los niveles de estrés y lograr resultados positivos para el comportamiento organizacional (CO) que, a final de cuentas, es el objetivo de todo este libro.

Cambio

18-1 Comparar las fuerzas para el cambio y el cambio planeado.



En la actualidad, ninguna compañía se desenvuelve en un ambiente particularmente estable. Incluso las compañías que tienen una participación dominante en el mercado deben cambiar, y a veces de manera radical. Por ejemplo, el mercado de los teléfonos inteligentes ha sido muy volátil.¹ Durante el cuarto trimestre de 2014 se vendieron 74.8 millones de iPhones, comparados con la venta de 73 millones de dispositivos Samsung. Compare estas cifras con las del cuarto trimestre de 2013, cuando se vendió una cantidad bastante menor de iPhones (50.2 millones) que de teléfonos Samsung (83.3 millones). Al mismo tiempo, la compañía china de teléfonos móviles Xiaomi ha crecido con rapidez. Si revisamos los datos de unos años atrás, observamos que las compañías que solían dominar el mercado, como Nokia o Research in Motion (fabricante del BlackBerry), redujeron drásticamente su tamaño; y en éste y en muchos mercados de forma constante ingresan y salen competidores, y se gana y se pierde terreno con rapidez.

Fuerzas para el cambio

“¡Cambie o muera!” es la consigna que profieren los gerentes en todo el mundo en la actualidad. En la figura 18-1 se resumen seis fuerzas específicas que estimulan el cambio.

En varias partes de este libro hemos estudiado la *naturaleza cambiante de la fuerza laboral*. Casi todas las organizaciones deben ajustarse a un ambiente multicultural, a cambios demográficos, a la inmigración y a la subcontratación. La *tecnología* impulsa cambios continuos en los puestos de trabajo y las organizaciones. No es difícil imaginar que el concepto de oficina que hoy prevalece se convierta en una idea anticuada en el futuro cercano.

Los *problemas económicos* también tienen un impacto significativo en las organizaciones. Durante la gran recesión de 2007 a 2009, se perdieron millones de empleos en todo el mundo, el valor de la vivienda cayó de forma drástica, y muchas corporaciones grandes y reconocidas como Merrill Lynch Countrywide Financial y Ameriquest desaparecieron o fueron vendidas. Muchos países han logrado recuperarse, permitiendo el surgimiento de nuevos puestos de trabajo e inversiones. Otras naciones, como Grecia y España, luchan aún por recuperar su estabilidad económica, lo cual limita la viabilidad financiera de muchas organizaciones griegas y españolas.

La *competencia* está cambiando. La competencia puede provenir del otro lado del océano o del otro lado de la ciudad. Las organizaciones exitosas son rápidas, capaces de desarrollar nuevos productos con celeridad y de introducirlos en el mercado en poco tiempo. En otras palabras, son flexibles y requieren de una fuerza laboral igualmente flexible y sensible.

Las *tendencias sociales* no permanecen estáticas. Los consumidores que antes eran extraños entre sí, ahora concurren y comparten información sobre productos en salas de chat y en blogs. Por lo tanto, las compañías deben ajustar de manera continua sus productos y sus estrategias de marketing, para ser sensibles a las tendencias sociales en constante cambio; ese fue el caso de Liz Claiborne, al deshacerse de ciertas marcas (como Ellen Tracy), dejar de enfocarse en grandes tiendas como Macy's, modernizar sus operaciones y reducir su personal. Los consumidores, los trabajadores y los líderes organizacionales ahora son más sensibles al interés por el ambiente. Las prácticas “verdes” están dejando de ser opcionales para convertirse en una costumbre.



Figura 18-1 Fuerzas para el cambio

Fuerza	Ejemplos
Naturaleza cambiante de la fuerza laboral	Mayor diversidad cultural Población envejecida Mayor inmigración y subcontratación
Tecnología	Computadoras y dispositivos portátiles más rápidos y más móviles, y a menor precio Surgimiento y crecimiento de sitios de redes sociales Desciframiento del genoma humano
Problemas económicos	Auge y caída del mercado inmobiliario internacional Colapso del sector financiero Recesión mundial
Competencia	Competidores globales Fusiones y consolidaciones Mayores regulaciones gubernamentales sobre el sector comercial
Tendencias sociales	Mayor conciencia ambiental Mayor aceptación hacia los empleados homosexuales y transgénero Mayores aplicaciones multitarea y conectividad
Política mundial	Aumento de los costos del cuidado de la salud Actitudes sociales negativas hacia los negocios y los ejecutivos Apertura de nuevos mercados en todo el mundo

Ni los defensores más acérrimos de la globalización se habrían imaginado la forma como la *política mundial* cambiaría en los últimos años. Hemos visto un importante número de crisis financieras que han afectado a los mercados mundiales, un notable incremento en el poder y la influencia de China, y la drástica reorganización en los gobiernos del mundo árabe. En todo el mundo industrializado, los negocios (especialmente en los sectores bancario y financiero) se someten a nuevos escrutinios.

Cambio planeado

Un grupo de camareras que trabajan en un pequeño hotel se enfrentaron al dueño: “Es muy difícil para la mayoría de nosotras mantener un horario laboral rígido de 7 a 4”, dijo su vocera. “Cada una de nosotras tiene responsabilidades familiares y personales importantes, y los horarios rígidos no son adecuados para ello. Vamos a empezar a buscar otro empleo, si no establecen horarios de trabajo flexibles”. El dueño escuchó atentamente la petición terminante del grupo y estuvo de acuerdo con su solicitud y, al día siguiente, introdujo un plan de horario flexible para esas empleadas.

Un fabricante importante de automóviles gastó varios miles de millones de dólares para instalar robots modernos. Una de las áreas que recibiría el nuevo equipo era la de control de calidad, un sector donde avanzadas computadoras mejorarían de manera significativa la capacidad de la compañía para encontrar y corregir defectos. Como el equipo nuevo cambiaría drásticamente los puestos de trabajo del área de control de calidad, y dado que la gerencia previó una gran resistencia por parte de la fuerza laboral, los ejecutivos desarrollaron un programa que ayudaría al personal a familiarizarse con el cambio y a manejar su ansiedad.

Los dos escenarios descritos son ejemplos de **cambio**, lo cual implica realizar las actividades de manera diferente. Sin embargo, solo el segundo escenario ejemplifica un **cambio planeado**. Muchos cambios en las organizaciones se parecen al que ocurrió en el hotel: tan sólo suceden. Algunas organizaciones tratan al cambio como algo inci-

cambio Hacer las cosas de manera diferente.

cambio planeado Actividades para el cambio que son intencionales y están orientadas a alguna meta.

agentes del cambio Personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de dirigir las actividades para el cambio.

dental. En este capítulo se analiza el cambio como una actividad intencional, orientada al logro de metas.

¿Cuáles son las metas del cambio planeado? En primer lugar, busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en su entorno. En segundo lugar, trata de modificar el comportamiento de los trabajadores.

¿Quiénes son los responsables en las empresas de dirigir las actividades para el cambio? Son los **agentes del cambio**,² quienes ven un futuro para la empresa que los demás no han identificado, y son capaces de motivar, inventar e implementar esta visión. Los agentes del cambio pueden ser gerentes, empleados antiguos o nuevos, o incluso consultores externos.

Algunos agentes del cambio buscan transformar las industrias viejas para cubrir capacidades y demandas nuevas. Por ejemplo, Sandy Jen, Cameron Ring, Monica Lo y Seth Sternberg trabajan juntos para aplicar conceptos del mercado social en los negocios en línea —concepto utilizado por la compañía de transporte compartido Uber y la empresa de financiamiento masivo (crowdfunding) Kickstarter. El grupo creó un servicio innovador para el cuidado de las personas mayores, llamado Honor.³ A diferencia de los métodos antiguos donde las personas mayores y sus familias recibían los servicios a través de sanatorios, Honor utiliza un mercado en línea. Los cuidadores describen sus habilidades y las características de los trabajos ofrecidos, y las personas mayores especifican el tipo de servicios que necesitan. Después, Honor se ocupa de cubrir las necesidades. Este nuevo modelo podría cambiar todo el campo de los cuidados, a partir de la visión de un grupo básico de líderes dedicados.

Encontrar verdaderos agentes del cambio en organizaciones de gran tradición plantea desafíos específicos. General Motors (GM) espera que sus gerentes de recursos humanos (RH) sean agentes del cambio, y que sus altos ejecutivos de RH lleven la batuta. Los expertos culparon de algunos de los cambios fallidos realizados en GM a las restricciones impuestas por Kathleen Barclay cuando ocupaba el puesto de vicepresidenta de RH global. Después, la compañía contrató a Mary Barra, ejecutiva de manufactura, ya que pensaron que podría realizar mejores cambios. Barra parecía ser un agente del cambio, pero incluso el entonces director general Dan Akerson reconoció lo siguiente: “Fue la peor aplicación del talento que haya visto”. Más tarde, Barra fue nombrada nueva directora general de GM, desplazando a Akerson.⁴ Luego, la compañía asignó a Cynthia Brinkley como nueva directora de RH, ya que se suponía que contaba con la combinación adecuada de habilidades para actuar como agente del cambio. Sin embargo, no tenía experiencia en RH,⁵ y poco tiempo después fue reemplazada por John Quattrone, quien había trabajado en el área de recursos humanos durante más de 25 años (y tenía una antigüedad de más de 40 años con GM).⁶ El tiempo lo dirá. Muchos agentes del cambio fracasan porque los miembros de la organización se resisten a modificar la situación actual. En la siguiente sección se analiza la resistencia al cambio y lo que los gerentes pueden hacer al respecto.

Resistencia al cambio

18-2 Describir maneras de superar la resistencia al cambio.

Nuestro ego es frágil, y a menudo consideramos el cambio como algo amenazante. Incluso cuando los individuos se enfrentan a datos que sugieren que necesitan un cambio, se aferran a cualquier información que pudiera sugerir que todo está bien y que el cambio no es necesario.⁷ Los empleados que tienen sentimientos negativos respecto de un cambio, tratan de no pensar en él, solicitan más permisos aduciendo enfermedad o terminan por renunciar. Todas estas acciones debilitan la energía vital de la organización en el momento en que más se necesita.⁸ La resistencia al cambio no proviene únicamente de los niveles inferiores de la organización. En muchos casos, los gerentes de alto nivel se resisten a los cambios propuestos por sus subalternos, especialmente si estos líderes están enfocados en el desempeño inmediato.⁹ Por el contrario, cuando los líderes se concentran más en el dominio y en la exploración, suelen mostrarse más dispuestos a escuchar y a adoptar las sugerencias de cambio que hacen los subalternos.

La resistencia al cambio puede ser positiva si conduce a una discusión y a un debate abiertos.¹⁰ Por lo general, estas respuestas son preferibles a la apatía o al silencio, y son signo de que los miembros de la organización están comprometidos en el proceso, lo

cual da a los agentes del cambio una oportunidad para explicar cómo se llevará a cabo. Los agentes del cambio también pueden utilizar la resistencia para modificar los planes y ajustarlos a las preferencias de otros miembros de la compañía.

La resistencia al cambio no necesariamente se expresa de la misma forma; puede ser explícita, implícita, inmediata o diferida. Para la administración es más fácil tratar con la resistencia cuando es explícita e inmediata, como ocurre cuando hay quejas, disminución del ritmo de trabajo o una amenaza de huelga. El mayor desafío consiste en manejar la resistencia que es implícita o diferida. Estas respuestas —como la pérdida de la lealtad o de la motivación, el incremento de los errores o el ausentismo— son más sutiles y más difíciles de reconocer por lo que son. Las acciones diferidas también ocultan la relación entre el cambio y la reacción ante el mismo, y quizá se presenten en semanas, meses o incluso años después. En ocasiones, un solo cambio de bajo impacto podría ser la gota que derrame el vaso, debido a que la resistencia a los cambios anteriores fue diferida y se acumuló.

En la figura 18-2 se resumen las fuerzas principales de la resistencia al cambio, clasificadas según sus fuentes. Las fuentes individuales residen en características humanas como la percepción, la personalidad y las necesidades. Las fuentes organizacionales residen en la conformación estructural de las propias compañías.

Es importante señalar que no todos los cambios son positivos. Los cambios rápidos, que producen transformaciones, son arriesgados, de manera que los agentes necesitan ser cuidadosos y reflexionar acerca de todas sus implicaciones. La rapidez puede conducir a malas decisiones y, en ocasiones, los individuos que inician el cambio no logran captar la magnitud completa de sus efectos o sus costos verdaderos.

Figura 18-2**Fuentes de la resistencia al cambio****Fuentes individuales**

Hábito: Para afrontar las complejidades de la vida, utilizamos hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos al cambio, esta tendencia a responder en la forma acostumbrada se convierte en una fuente de resistencia.

Seguridad: Las personas con mucha necesidad de seguridad tienden a resistirse al cambio, ya que éste amenaza su sensación de seguridad.

Factores económicos: Los cambios en las tareas laborales o en las rutinas establecidas de trabajo originan temores económicos, si las personas creen que no serán capaces de realizar las nuevas actividades o rutinas, sobre todo cuando el pago está en función de la productividad.

Miedo a lo desconocido: El cambio sustituye lo desconocido por la ambigüedad y la incertidumbre.

Procesamiento selectivo de información: Los individuos son responsables de procesar selectivamente la información para mantener sus percepciones intactas. Escuchan lo que quieren escuchar e ignoran la información que desafía al mundo creado por ellos.

Fuentes organizacionales

Inercia estructural: Las organizaciones cuentan con mecanismos creados —como sus procesos de selección y regulaciones formales— para generar estabilidad. Cuando una organización se enfrenta al cambio, esta inercia estructural actúa como contrapeso para mantener la estabilidad.

Enfoque del cambio limitado: Las organizaciones consisten en un número de subsistemas interdependientes. Es imposible modificar uno de ellos sin alterar los demás. Por lo tanto, los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema mayor.

Inercia de grupo: Aun si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas grupales podrían actuar como una limitación.

Amenaza a la pericia: Los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la pericia de grupos especializados.

Amenaza a las relaciones de poder establecidas: Cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones amenaza las relaciones de poder establecidas desde hace mucho tiempo dentro de la organización.

Superar la resistencia al cambio

Existen ocho tácticas que pueden ayudar a los agentes a manejar la resistencia al cambio.¹¹ Las revisaremos de forma breve.



Comunicación En momentos de cambio, la comunicación es más importante que nunca. Un estudio efectuado con compañías alemanas reveló que los cambios son más eficaces cuando la empresa comunica fundamentos que equilibran los intereses de diversos asociados (accionistas, empleados, comunidad, clientes), y no sólo defiende los intereses de los accionistas.¹² Otro estudio de una organización que realizó cambios en Filipinas encontró que el uso de sesiones formales para informar sobre el cambio redujo la ansiedad del personal, mientras que el hecho de dar información de alta calidad sobre el cambio incrementó el compromiso con el mismo.¹³

Participación Es difícil que los individuos se resistan a una decisión de cambio en la cual han participado. Al suponer que los participantes cuentan con la pericia para hacer una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, lograr un compromiso y aumentar la calidad de la decisión de cambiar. Sin embargo, también existen algunas desventajas, como el potencial para una solución deficiente y un gran consumo de tiempo.

Fomento del apoyo y compromiso Cuando los gerentes o los empleados manifiestan un débil compromiso emocional con el cambio, tienden a favorecer el *statu quo* y a resistirse.¹⁴ Los individuos también aceptan más los cambios cuando se sienten comprometidos con toda la organización.¹⁵ Por consiguiente, entusiasmar a los empleados y hacer énfasis en su compromiso general con la compañía son acciones que también ayudarán a que se comprometan emocionalmente con el cambio, en lugar de aferrarse a la situación actual. Cuando los individuos experimentan altos niveles de temor y ansiedad, la orientación psicológica y la terapia, la capacitación para desarrollar nuevas habilidades o un permiso breve con goce de sueldo facilitarían su ajuste al cambio.



Desarrollo de relaciones positivas El personal se muestra más dispuesto a aceptar los cambios si confía en los gerentes que los llevarán a cabo.¹⁶ Un estudio encuestó a 235 empleados de una gran corporación inmobiliaria de Países Bajos que atravesaba un proceso de fusión. Aquellos que tenían una relación más positiva con sus supervisores, y que sentían que el ambiente laboral apoyaba su desarrollo, se mostraron mucho más positivos en cuanto al proceso de cambio.¹⁷ Otra investigación, que destacó la importancia

El Department of Natural Resources de Ohio utilizó la participación como una táctica efectiva para superar la resistencia al cambio. Al enfrentarse a la difícil tarea de reducir el uso del tiempo y de los recursos, el departamento con dinero limitado involucró a los empleados en un proceso de mejora continua (fotografía), para encontrar mejores formas de trabajar con mayor eficiencia.

Fuente: Kiichiro Sato/AP Images



del contexto social, demostró que incluso las personas que suelen mostrarse resistentes al cambio estarán más dispuestas a aceptar ideas nuevas y diferentes cuando reciben el apoyo de sus colegas y cuando sienten que el ambiente es seguro para la toma de riesgos.¹⁸ Otro conjunto de estudios encontró que los individuos más reacios al cambio mostraban una reacción más positiva si confiaban en el agente del cambio.¹⁹ Estas investigaciones sugieren que si los gerentes son capaces de facilitar el desarrollo de relaciones positivas, quizás podrían vencer la resistencia al cambio, incluso entre los individuos a quienes no suelen agradar los cambios.

Implementación de los cambios con justicia Una forma en la que las organizaciones pueden reducir el impacto negativo del cambio consiste en asegurarse de que éste se realice de forma justa. Como se estudió en el capítulo 7, la justicia procedimental es especialmente importante cuando los empleados perciben que un resultado es negativo, de manera que es crucial que los trabajadores entiendan la razón del cambio y perciban justicia y consistencia en su implementación.²⁰

Manipulación y cooptación La *manipulación* se refiere a ocultar los intentos de ejercer influencia. Distorsionar los hechos para hacer que parezcan más atractivos, retener información y crear falsos rumores para hacer que los individuos acepten un cambio son ejemplos de manipulación. Si la gerencia de la empresa amenaza con cerrar una planta de manufactura donde los trabajadores se resisten a una reducción salarial general, y si la amenaza en realidad es falsa, la gerencia está manipulando. La *cooptación*, por otro lado, combina la manipulación y la participación; busca “comprar” a los líderes de un grupo en resistencia al darles un papel clave, buscando su consejo, no para tomar una mejor decisión sino para obtener su respaldo. Tanto la manipulación como la cooptación son formas relativamente poco costosas de ganar el apoyo de los adversarios, pero resultarán contraproducentes si los individuos se dan cuenta de que están siendo engañados o utilizados. Una vez descubierta la táctica, el agente del cambio verá cómo su credibilidad se esfuma.



Selección de personas que aceptan el cambio Las investigaciones sugieren que la capacidad para aceptar y adaptarse fácilmente al *cambio* se relaciona con la personalidad; algunas personas simplemente tienen actitudes más positivas hacia el cambio que otras.²¹ Los individuos que están abiertos a las experiencias, adoptan una actitud positiva hacia el cambio, están dispuestos a correr riesgos y tienen un comportamiento flexible son excelentes candidatos. Al parecer, esto es verdad en todos los casos. Un estudio de gerentes en Estados Unidos, Europa y Asia reveló que aquellos con un autoconcepto positivo y una elevada tolerancia al riesgo manejaban mejor los cambios organizacionales. Un estudio de 258 oficiales de policía encontró que quienes tenían una mayor necesidad de crecimiento y desarrollo, y una motivación laboral interna, y quienes tenían un *locus* de control interno, mostraban actitudes más positivas ante los esfuerzos de cambio organizacional.²² Los individuos que tienen mayor habilidad mental también son, en general, más capaces de aprender y de adaptarse a los cambios en el lugar de trabajo.²³ En resumen, una enorme cantidad de evidencias indican que las organizaciones pueden facilitar el cambio al seleccionar a los individuos que están dispuestos a aceptarlo.

Además de elegir a personas que están dispuestas a aceptar los cambios, también es posible seleccionar equipos que sean más adaptables. En general, los equipos que están muy motivados para aprender y dominar tareas se adaptan mejor a entornos cambiantes.²⁴ Por lo tanto, quizá sería necesario que no sólo se considere la motivación individual, sino también la motivación del grupo, cuando se trata de implementar cambios.

Coerción La última táctica de la lista es la coerción, es decir, la aplicación de amenazas o de la fuerza directa sobre las personas que se resisten. Si la gerencia realmente estuviera determinada a cerrar una planta de manufactura, cuyos empleados no acceden al recorte salarial, entonces estaría utilizando la coerción. Otros ejemplos de coerción son las amenazas de transferencia, la pérdida de ascensos, las evaluaciones de desempeño negativas y una mala carta de recomendación. La coerción es más eficaz cuando se ejerce cierta fuerza o presión en, al menos, algunos de los individuos que se resisten; por ejemplo, si un empleado se rehúsa públicamente a una solicitud de transferencia, la

amenaza de cancelar los ascensos se convertirá en una posibilidad real en la mente de los otros trabajadores. Las ventajas y las desventajas de la coerción son aproximadamente las mismas que las mencionadas para la manipulación y la cooptación.

La política del cambio

Ningún análisis de la resistencia al cambio estaría completo sin una breve mención de la política del cambio. Debido a que el cambio invariablemente amenaza al *statu quo*, implica necesariamente una actividad política.

La política sugiere que es más probable que el impulso para el cambio provenga de agentes externos, empleados recién llegados a la organización (quienes han invertido menos en el *statu quo*) o gerentes ligeramente alejados de la principal estructura del poder. Los gerentes que han pasado toda su carrera con la misma empresa y que han alcanzado un puesto elevado en la jerarquía suelen ser los principales obstáculos para el cambio, ya que se trata de una amenaza muy real para su posición y estatus. No obstante, se esperaría que ellos implementen cambios para demostrar que no son meros cuidadores. Al actuar como agentes del cambio, pueden transmitir a los accionistas, proveedores, trabajadores y clientes la idea de que están resolviendo los problemas y adaptándose a un ambiente dinámico. Desde luego, como podrá adivinar el lector, cuando se les obliga a introducir cambios, estos individuos que han gozado de poder durante mucho tiempo tienden a implementar cambios graduales. Un cambio radical es demasiado amenazador, lo cual explica por qué los consejos de administración que reconocen la necesidad de un cambio rápido y radical con frecuencia buscan candidatos externos para un nuevo liderazgo.²⁵

Enfoques para administrar el cambio organizacional

18-3 Comparar los cuatro enfoques principales para administrar el cambio organizacional.

Ahora se revisaran varios modelos para administrar el cambio: el modelo clásico de tres etapas de Lewin del proceso del cambio, el plan de ocho pasos de Kotter, la investigación de la acción y el desarrollo organizacional.

Modelo de tres etapas de Lewin

Kurt Lewin afirmaba que para que un cambio en las organizaciones tenga éxito, debería atravesar tres etapas: *descongelar* el *statu quo*, *moverse* hacia el estado final deseado, y *volver a congelar* el nuevo cambio para hacerlo permanente²⁶ (vea la figura 18-3).

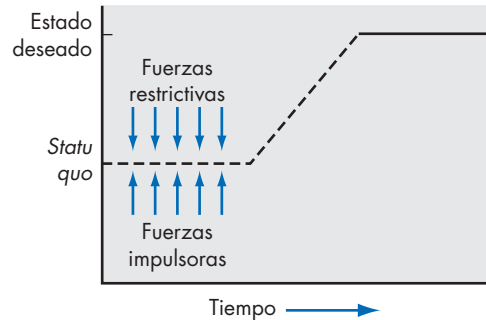
Por definición, el *statu quo* es un estado de equilibrio. Para alterar el equilibrio —es decir, para superar las presiones tanto de la resistencia individual como de la conformidad grupal—, es necesario que el descongelamiento ocurra en una de tres formas (vea la figura 18-4). Por un lado, se podrían incrementar las **fuerzas impulsoras** que dirigen el comportamiento para que se aleje del *statu quo*. Por el otro, podrían reducirse las **fuerzas restrictivas** que obstaculizan el movimiento desde el punto de equilibrio. Una tercera alternativa consiste en combinar los dos primeros métodos. Las compañías que tuvieron éxito en el pasado suelen enfrentarse a fuerzas restrictivas, porque la gente cuestiona la necesidad de cambiar.²⁷

fuerzas impulsoras Fuerzas que dirigen el comportamiento para que se aleje del *statu quo* (Lewin).

fuerzas restrictivas Fuerzas que obstaculizan el movimiento desde el punto de equilibrio (Lewin).

Figura 18-3 Modelo del cambio de tres etapas de Lewin



Figura 18-4 Descongelar el *statu quo*

Una vez que inicia la etapa de movimiento, es importante mantener el impulso. Las compañías que se crearon para cambiar tienen menos éxito que aquellas que atraviesan la etapa de movimiento con rapidez. Una vez que se implemente el cambio, la nueva situación se debe volver a congelar para mantenerla a lo largo del tiempo. Sin este último paso, es muy probable que el cambio sea muy breve y que los empleados intenten regresar al estado de equilibrio previo. Entonces, el objetivo de volverse a congelar es estabilizar la nueva situación equilibrando las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas.

Plan de ocho pasos de Kotter

John Kotter, de la Escuela de Administración de Harvard, se basó en el modelo de tres etapas de Lewin para crear un modelo más detallado que describe la implementación del cambio.²⁸ Kotter comenzó por elaborar una lista de los errores comunes que cometen los gerentes cuando tratan de iniciar un cambio. Por ejemplo, los gerentes podrían fracasar al tratar de favorecer la sensación de que el cambio es urgente, al crear una coalición para administrar el proceso del cambio, al tener una visión para el cambio y comunicarla de manera eficaz, y al anclar los cambios en la cultura organizacional. Los gerentes también podrían fallar al tratar de eliminar los obstáculos que impedirían el logro de la visión y/o al proporcionar metas asequibles de corto plazo. Por último, podrían declararse victoriosos demasiado pronto.

Después, Kotter estableció ocho pasos secuenciales para superar estos problemas, los cuales se describen en la figura 18-5.

Figura 18-5 Plan de ocho pasos de Kotter para implementar un cambio

1. Incitar la sensación de urgencia creando una razón convincente de la necesidad de cambiar.
2. Formar una coalición con poder suficiente para dirigir el cambio.
3. Crear una visión nueva para dirigir el cambio y las estrategias para lograr la visión.
4. Comunicar la visión a toda la organización.
5. Dar poder a otros para que actúen a partir de la visión al eliminar las barreras para el cambio, fomentar la toma de riesgos y favorecer la solución creativa de los problemas.
6. Planear, crear y recompensar los "triunfos" de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión.
7. Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los nuevos programas.
8. Reforzar los cambios al mostrar la relación entre los nuevos comportamientos y el éxito organizacional.

Fuente: Con base en M. du Plessis, "Re-implementing an Individual Performance Management System as a Change Intervention at Higher Education Institutions Overcoming Staff Resistance", *Proceedings of the 7th European Conference on Management Leadership and Governance*, 2011, 105-15.

Observe que los primeros cuatro pasos de Kotter, en esencia, corresponden a la fase de “descongelar” del modelo de Lewin; los pasos 5, 6 y 7 representan el hecho de “moverse”; y el paso final se basa en “volverse a congelar”. Por lo tanto, la contribución de Kotter consiste en ofrecer a los gerentes y a los agentes del cambio una guía más detallada para implementar con éxito un cambio.

Investigación de la acción

investigación de la acción Proceso de cambio basado en la recolección sistemática de datos y en la selección posterior de un cambio, con base en los resultados del análisis de los datos.

La **investigación de la acción** es un proceso de cambio basado en la obtención sistemática de datos, así como en la elección de un cambio que se decide a partir de los resultados del análisis de los datos.²⁹ Su importancia estriba en que ofrece una metodología científica para administrar un cambio planeado. La investigación de la acción consiste en cinco pasos (observe que se asemejan mucho al método científico): diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación.

El agente del cambio, que a menudo es un consultor externo en investigación de la acción, comienza recabando información con los miembros de la organización acerca de los problemas, las preocupaciones y los cambios necesarios. Este *diagnóstico* es similar a la indagación que realiza un médico para encontrar los males específicos que aquejan a un paciente. En la investigación de la acción, el agente del cambio formula preguntas, revisa registros y entrevista a los trabajadores para escuchar sus preocupaciones.

El diagnóstico va seguido por el *análisis*. ¿Cuáles son los problemas de la gente? ¿Cuáles son las tendencias que siguen esos problemas? El agente del cambio sintetiza esa información en preocupaciones básicas, áreas problemáticas y acciones posibles.

La investigación de la acción requiere que los individuos que participarán en cualquier programa de cambio ayuden tanto a identificar el problema como a determinar la solución. Por consiguiente, en el tercer paso —la *retroalimentación*— se comparte con los trabajadores aquello que se descubrió en los primeros dos pasos. Los empleados, con la ayuda del agente para el cambio, desarrollan planes de acción con la finalidad de llevar a cabo cualquier cambio necesario.

Luego, inicia la parte de la *acción*. Los trabajadores y el agente del cambio ejecutan las acciones específicas que determinaron para corregir el problema.

El paso final, que es congruente con los detalles científicos de la investigación de la acción, se conoce como *evaluación* de la eficacia del plan de acción, donde los datos recabados en un inicio se utilizan como punto de referencia.

La investigación de la acción brinda al menos dos beneficios específicos. El primero es que se enfoca en los problemas. El agente del cambio observa los problemas de manera objetiva, en tanto que el tipo de problema determina el tipo de acción para el cambio. Se trata de un proceso que tiene una lógica intuitiva; por desgracia, en muchas situaciones reales las cosas no ocurren de esta forma. Las actividades para el cambio con frecuencia se basan en soluciones y, por ende, son predeterminadas y resultan incorrectas para problemas específicos. El agente del cambio tiene una solución favorita —por ejemplo, establecer horarios flexibles, utilizar equipos o usar un programa de reingeniería de procesos— y, después, busca los problemas que se ajustan a la solución.

Un segundo beneficio de la investigación de la acción es que reduce la resistencia y, dado que involucra significativamente a los trabajadores en el proceso, reduce la resistencia al cambio. Una vez que aquéllos han participado de manera activa en la fase de retroalimentación, el proceso de cambio suele tomar su propio impulso.

Desarrollo organizacional

desarrollo organizacional (DO)

Conjunto de intervenciones para el cambio planeado, con base en valores humanistas y democráticos, que busca incrementar tanto la eficacia organizacional como el bienestar de los trabajadores.

El **desarrollo organizacional (DO)** es un conjunto de métodos para el cambio, los cuales buscan mejorar tanto la eficacia organizacional como el bienestar de los trabajadores.³⁰

Los métodos de DO valoran el crecimiento humano y organizacional, los procesos de colaboración y participación, así como un espíritu de indagación.³¹ El DO contemporáneo se basa, en gran parte, en la filosofía posmoderna, ya que hace mucho énfasis en las formas subjetivas como los individuos perciben su ambiente laboral y dan sentido a éste. El agente del cambio podría dirigir el DO, sin embargo, la colaboración es un elemento muy importante.

¿Cuáles son algunas de las técnicas o intervenciones del DO para efectuar un cambio? A continuación se describen seis técnicas.

capacitación para la sensibilidad

Grupos de entrenamiento que buscan un cambio en la conducta mediante la interacción en un grupo no estructurado.

Capacitación para la sensibilidad Con diversos nombres —**capacitación para la sensibilidad**, capacitación de laboratorio, grupos de encuentro o grupos T (grupos de entrenamiento)— todos se refieren a un método tradicional para cambiar el comportamiento mediante la interacción en un grupo no estructurado.³² Las intervenciones organizacionales actuales, como la capacitación para la diversidad, el entrenamiento de ejecutivos y los ejercicios para formar equipos se derivan de esta antigua técnica de intervención de DO.

En la capacitación clásica para la sensibilidad, los miembros se reunían en un ambiente libre y abierto donde se analizaban a sí mismos y sus procesos interactivos, dirigidos de manera indirecta por un profesional de las ciencias del comportamiento, quien creaba las oportunidades para expresar ideas, creencias y actitudes sin adoptar un rol de liderazgo. El grupo estaba orientado hacia el proceso, lo cual significa que los individuos aprendían al observar y participar, y no al recibir instrucciones. Se recomienda tener cuidado con el uso de todos los tipos de DO, para que los grupos sin estructura no sean intimidantes o caóticos, y evitar que dañen las relaciones laborales.

retroalimentación por encuesta

Uso de cuestionarios para identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros; después se realiza un análisis y se sugieren soluciones.

Retroalimentación por encuesta Una herramienta para evaluar las actitudes de los miembros de la organización, así como para identificar las discrepancias entre sus percepciones y resolver esas diferencias es la técnica de **retroalimentación por encuesta**.³³

Cualquier integrante de una empresa puede participar en una retroalimentación por encuesta, pero es muy importante la participación de la “familia” organizacional: el gerente de una unidad y los subalternos que se reportan directamente con él. Por lo general, todos responden un cuestionario acerca de sus percepciones y actitudes en cuanto a una amplia gama de temas, incluyendo prácticas de toma de decisiones, eficacia de la comunicación, coordinación entre unidades y satisfacción con la organización, el trabajo, los colegas y el supervisor inmediato.

Los datos de este cuestionario se tabulan respecto de los individuos pertenecientes a una “familia” específica, así como para toda la organización y, luego, se distribuyen a los trabajadores. Los datos se convierten así en la base para identificar problemas y aclarar cuestiones que podrían estar generando dificultades a la fuerza laboral. Se pone especial atención en fomentar la discusión, y en asegurarse de que se enfoque en problemas e ideas, y no en ataques personales. Por ejemplo, ¿los trabajadores están escuchando? ¿Se están generando nuevas ideas? ¿Es posible mejorar la toma de decisiones, las relaciones interpersonales o las asignaciones laborales? Las respuestas deberían conducir al grupo a comprometerse con diversas soluciones para los problemas identificados.

El enfoque de la retroalimentación por encuesta ayuda a mantener informados a los responsables de tomar decisiones, acerca de las actitudes del personal hacia la organización. Sin embargo, cuando los individuos responden encuestas, se ven influidos por muchos factores, por lo que no se deben considerar confiables algunos de los hallazgos. Asimismo, un número elevado de respuestas faltantes podrían indicar una disfunción organizacional o un bajo nivel de satisfacción laboral, lo que no se revelará ante la ausencia de datos. Por lo tanto, los gerentes que utilizan la retroalimentación por encuesta deberán vigilar los eventos que ocurren actualmente en su compañía, así como las tasas de respuesta de los empleados.

consultoría del proceso (CP)

Reunión donde un consultor ayuda a su cliente a entender los eventos de procesos que debe enfrentar, así como a identificar cuáles de los procesos necesitan mejorar.

Consultoría del proceso Con frecuencia los gerentes consideran que es posible mejorar el desempeño de su unidad, pero son incapaces de identificar qué es lo que podría mejorar y cómo hacerlo. El propósito de la **consultoría del proceso (CP)** es que un consultor externo ayude a un cliente, por lo general un gerente, “a percibir, entender y actuar en relación con los eventos de un proceso”, con los cuales un gerente debería lidiar.³⁴ Estos eventos incluirían el flujo del trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales de comunicación formales.

La CP es similar a la capacitación para la sensibilidad, en cuanto a que supone que la eficacia organizacional se mejoraría al resolver los problemas interpersonales y al hacer hincapié en el involucramiento. Pero la CP está más dirigida a la tarea, y esos consultores no resuelven los problemas de la organización; más bien guían o entrenan al cliente para que resuelva sus propios problemas después de diagnosticar, *de forma conjunta*, los procesos que necesitan mejorarse. El cliente desarrolla la habilidad de analizar los procesos dentro de su unidad y así puede seguir usando esta habilidad una vez que

el consultor se haya marchado. Dado que el cliente interviene de manera activa tanto en el diagnóstico como en la creación de las alternativas, logra una mayor comprensión tanto del proceso como de la solución, y muestra menos resistencia al plan de acción que se elija.

formación de equipos Interacción amplia entre los integrantes del equipo para mejorar la confianza y la apertura

Formación de equipos A lo largo del libro se ha señalado que las organizaciones recurren cada vez con mayor frecuencia a los equipos para realizar las tareas laborales. La **formación de equipos** usa actividades grupales con altos niveles de interacción, con la finalidad de incrementar la confianza y apertura entre los miembros del equipo, fomentar los esfuerzos coordinados y mejorar el desempeño del equipo.³⁵ Aquí se enfatiza el nivel endogrupal, es decir, las familias organizacionales (grupos de mando), así como los comités, los equipos de proyectos, los equipos autodirigidos y los grupos de tarea.

La formación de equipos suele incluir el establecimiento de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, el análisis de roles para aclarar las funciones y la responsabilidad de cada miembro, y un análisis del proceso de equipo. Se pueden destacar o excluir ciertas actividades, dependiendo del propósito del esfuerzo de desarrollo y de los problemas específicos que debe enfrentar el equipo. Sin embargo, la formación de equipos utiliza básicamente un nivel amplio de interacción entre los miembros para aumentar la confianza y la apertura. En esta época en la que las organizaciones recurren con más frecuencia al trabajo en conjunto, la formación de equipos se ha convertido en un tema relevante.

desarrollo intergrupar Esfuerzos de DO para cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que tienen unos grupos de otros.

Desarrollo intergrupar Una de las áreas de mayor interés para el DO es el conflicto disfuncional entre los grupos. El **desarrollo intergrupar** busca cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que tienen los grupos respecto de los demás. En este caso, las sesiones de entrenamiento son muy similares a la capacitación para la diversidad, excepto que, en vez de enfocarse en las diferencias demográficas, se concentran en las diferencias que hay entre las ocupaciones, los departamentos o las divisiones dentro de una organización.

Por ejemplo, en una compañía, los ingenieros percibían que el departamento de contabilidad estaba compuesto de personas tímidas y conservadoras, y que el departamento de recursos humanos contaba con un grupo de “ultraliberales más preocupados de que algunos grupos de trabajadores protegidos pudieran sentirse heridos en sus sentimientos, que por la productividad de la compañía”. Esta clase de estereotipos suele tener una influencia negativa muy evidente en los esfuerzos de coordinación entre los departamentos.

Los empleados voluntarios de United Health Group participan en una actividad para la creación de equipos, que consiste en fabricar bicicletas para niños necesitados. El proyecto de alta interacción aumenta la confianza y el respeto entre los empleados, lo cual se traduce en una mejor comunicación y cooperación en el centro laboral.

Fuente: Tom Wallace/Minneapolis Star Tribune/MCT/Landov



Entre los diversos enfoques para mejorar las relaciones entre los grupos, uno muy popular destaca la solución de problemas.³⁶ Cada grupo se reúne de forma independiente para describir la forma como se percibe a sí mismo y a los miembros del otro grupo, y cómo cree que el otro grupo lo percibe. Luego, ambos grupos comparten sus descripciones, analizan las semejanzas y las diferencias, y buscan las causas de la disparidad. ¿Las metas de los grupos se contraponen? ¿Están distorsionadas las percepciones? ¿Sobre qué base se formulan los estereotipos? ¿Algunas diferencias han sido ocasionadas por malos entendidos en las intenciones? ¿Cada grupo ha definido las palabras y los conceptos de manera diferente? Las respuestas a preguntas como éstas aclaran la naturaleza exacta del conflicto.

Una vez que hayan identificado las causas de las discrepancias, los grupos avanzan a la fase de integración, donde diseñan soluciones para mejorar las relaciones entre ellos. Se pueden formar subgrupos con miembros de cada uno de los grupos, para realizar más diagnósticos y formular soluciones alternativas.

indagación apreciativa (IA) Método que busca identificar las cualidades únicas y las fortalezas especiales de una organización, para usarlas en la mejora del desempeño.

Indagación apreciativa La mayoría de los métodos del DO se enfocan en los problemas. Identifican un problema o un conjunto de ellos y, luego, buscan la solución. Sin embargo, la **indagación apreciativa (IA)** hace hincapié en los aspectos positivos.³⁷ En vez de buscar problemas por resolver, trata de identificar las cualidades únicas y las fortalezas especiales de una organización, a las que se puede recurrir para mejorar el desempeño. Es decir, la IA se concentra en los éxitos de una organización y no en sus problemas.

El proceso de la IA consiste en cuatro fases: descubrimiento, imaginación, diseño y destino —que a menudo se llevan a cabo en una reunión con un grupo grande durante un periodo de dos o tres días, y con la supervisión de un agente del cambio capacitado. En el *descubrimiento* se trata de identificar aquello que el personal cree que son las fortalezas de la organización. Los empleados recuerdan momentos en que consideraban que la organización funcionaba mejor o cuando específicamente se sintieron más satisfechos con su puesto de trabajo. En la etapa de *imaginación*, los empleados utilizan la información de la fase de descubrimiento para especular acerca de los futuros posibles de la organización, por ejemplo, cómo sería dentro de cinco años. En la etapa de *diseño*, los participantes encuentran una idea común sobre cómo será la organización en el futuro y se ponen de acuerdo respecto de sus cualidades únicas. En la cuarta fase los participantes buscan definir el *destino* de la organización o la forma de cumplir sus sueños, y con frecuencia redactan planes de acción y desarrollan estrategias para aplicarlos.

La IA ha demostrado ser una estrategia eficaz para el cambio en organizaciones como GTE, Roadway Express y la marina estadounidense. American Express utilizó la IA para revitalizar su cultura durante tiempos económicos difíciles. En talleres, los individuos describían el orgullo que sentían por trabajar en American Express, y se les alentó a crear una visión de cambio al describir cómo podrían mejorar en el futuro. Las actividades condujeron a mejoras muy concretas. Los altos ejecutivos utilizaron la información de los trabajadores para mejorar sus técnicas de pronósticos financieros, para mejorar sus inversiones en TI y para crear nuevas herramientas que ayuden a los gerentes a que administren el desempeño. El resultado final fue una cultura renovada, y enfocada en actitudes y conductas triunfadoras.³⁸

Creación de una cultura para el cambio

18-4 Demostrar tres formas de crear una cultura para el cambio.

Ya se consideraron las formas en las cuales las organizaciones se *adaptan* al cambio. Sin embargo, recientemente algunos expertos del DO se han enfocado en un método más proactivo: cómo pueden las organizaciones *adoptar* el cambio al transformar sus culturas.

En esta sección se revisan tres métodos: el manejo de la paradoja, la estimulación de una cultura innovadora y la creación de una organización que aprende. También se aborda el tema cambios promocionales y estrés..

Manejo de la paradoja

En una situación *paradójica*, es necesario equilibrar las tensiones entre diversos cursos de acción. Existe un proceso constante de búsqueda de un punto de equilibrio, un balance dinámico, entre prioridades que van cambiando con el paso del tiempo. Piense en un viaje en bicicleta: es necesario mantener el impulso hacia delante o uno se caerá. Desde esta perspectiva, no existe semejante cosa como una disciplina separada de “administración del cambio”, ya que toda la administración se enfrenta a cambios y adaptaciones constantes.

La idea de la paradoja parece abstracta, pero han empezado a surgir conceptos más específicos a partir de un conjunto creciente de investigaciones.³⁹ Se han identificado varias paradojas clave. El *aprendizaje* es una paradoja, ya que requiere construir sobre el pasado, y rechazarlo al mismo tiempo. La *organización* es una paradoja, ya que implica el establecimiento de dirección y liderazgo, aunque requiere de facultamiento (*empowerment*) y flexibilidad. El *desempeño* es una paradoja entre la creación de metas generales de la organización para concentrar todos los esfuerzos, y el reconocimiento de las metas diversas de los asociados, dentro y fuera de la compañía. Y, por último, la *pertenencia* es una paradoja entre el establecimiento de un sentimiento de identidad colectiva y el reconocimiento del deseo de las personas de ser consideradas y aceptadas como individuos únicos.

Los gerentes pueden aprender algunas lecciones de la **teoría de la paradoja**,⁴⁰ la cual establece que la principal paradoja en la administración es que no existe un estatus óptimo final para una organización.⁴¹ La primera lección consiste en que, a medida que el ambiente y los miembros de la organización cambian, distintos elementos toman mayor o menor importancia. Por ejemplo, en ocasiones una compañía necesita reconocer éxitos pasados y aprender cómo funcionó, mientras que en otros momentos el hecho de mirar atrás sólo obstaculiza el progreso. Hay algunas evidencias de que los gerentes que piensan de manera integral, y reconocen la importancia de equilibrar los factores paradójicos, son más eficaces, especialmente para generar un comportamiento creativo y de adaptación en sus subalternos.⁴²

teoría de la paradoja Plantea que la paradoja fundamental en la administración es que no existe un estatus óptimo final para una organización.

Estimulación de una cultura innovadora

¿Cómo se volvería más innovadora una organización? Un modelo excelente es W. L. Gore, la compañía con ingresos de \$2,600 millones al año, mejor conocida como el fabricante de la tela Gore-Tex.⁴³ Gore ha desarrollado la reputación de ser una de las empresas más innovadoras de Estados Unidos por su creación de una línea de productos diversos, incluyendo cuerdas para guitarra, filtros para aspiradoras, selladores industriales y celdas de energía.

¿Cuál es el secreto del éxito de Gore? ¿Qué podrían hacer otras organizaciones para repetir este camino hacia la innovación? Gore creó una estructura organizacional única, plana y al estilo de una retícula (ahora denominada estructura de asignación abierta)⁴⁴ operada por empleados (asociados) que trabajan en grupos de proyectos autodirigidos.⁴⁵ Aunque no existe una fórmula garantizada, hay ciertas características que surgen una y otra vez cuando los investigadores estudian a las organizaciones innovadoras. Aquí se agrupan en las categorías estructurales, culturales y de recursos humanos. Los agentes del cambio deberían considerar la posibilidad de introducir esas características en su organización para crear un entorno de innovación. Antes de examinar esas características, se definirá el significado de innovación.

innovación Idea nueva que se aplica para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio.

Definición de innovación Dijimos que un cambio consiste en hacer las cosas en una forma diferente. La **innovación**, un tipo de cambio más especializado, se aplica para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio; es decir, una mejor solución.⁴⁶ Por consiguiente, todas las innovaciones implican un cambio, aunque no todos los cambios necesariamente introducen ideas nuevas o conducen a mejoras significativas. Las innovaciones van desde mejoras graduales, como las tabletas, hasta avances radicales como el automóvil eléctrico Leaf de Nissan.

Basada en su frase publicitaria “Piensa diferente”, Apple ha construido una cultura de innovación, donde los empleados comparten la pasión por crear productos de consumo amigables como el Apple Watch, mostrado en la fotografía por un cliente de una tienda Apple en Toronto, Canadá. La cultura de apoyo de Apple involucra la creación conjunta de ideas, colaboración, experimentación y toma de riesgos.

Fuente: Ryan Emberley/Invision for Apple/AP Images



Fuentes de innovación Las *variables estructurales* son una fuente de innovación potencial.⁴⁷ Una revisión exhaustiva de la relación entre la estructura y la innovación condujo a las siguientes conclusiones:⁴⁸

1. **Las estructuras orgánicas influyen de manera positiva en la innovación.** Puesto que las organizaciones orgánicas tienen menos diferenciación vertical, formalización y centralización, facilitan la flexibilidad, la adaptación y el intercambio de ideas fértiles, lo cual favorece la adopción de las innovaciones.
2. **Una larga antigüedad en la administración se asocia con la innovación.** La antigüedad administrativa brinda legitimidad y conocimiento de cómo hacer las tareas y obtener los resultados deseados a través de métodos creativos.
3. **La innovación florece cuando hay un exceso de recursos.** Al contar con una gran cantidad de recursos, una organización puede comprar o desarrollar innovaciones, enfrentar el costo de instituirlos y absorber los fracasos.
4. **La comunicación entre las unidades es extensa en las organizaciones innovadoras.**⁴⁹ Estas organizaciones utilizan mucho los comités, las fuerzas de tarea, los equipos interfuncionales y otros mecanismos que facilitan la intersección entre los distintos departamentos.

Contexto e innovación Las organizaciones innovadoras suelen tener culturas similares, estimulan la experimentación, recompensan tanto los éxitos como los fracasos, y celebran los errores. Por desgracia, en demasiadas organizaciones se premia a las personas por la ausencia de fallas y no por los éxitos logrados. Este tipo de culturas sofoca la toma de riesgos y la innovación. Los individuos sugieren y prueban nuevas ideas tan solo cuando sienten que ese tipo de comportamientos no implica castigos. Los gerentes en las organizaciones innovadoras reconocen que las fallas son un subproducto natural de incursionar en lo desconocido.

Dentro de la categoría de *recursos humanos*, las organizaciones innovadoras promueven activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros para que se mantengan actualizados, ofrecen mucha seguridad en el trabajo con la finalidad de que los empleados no teman ser despedidos por cometer errores, y alientan a los individuos para que se conviertan en líderes del cambio. Estas prácticas también deberían aplicarse a los grupos de trabajo. Un estudio de 1,059 individuos, miembros de más de 200 equipos diferentes en una compañía china de alta tecnología encontró que los sistemas que



hacían hincapié en el compromiso con los empleados aumentaban la creatividad de los equipos.⁵⁰ Esos efectos eran aún mayores en los equipos con un alto nivel de cohesión entre los colegas.

defensores de las ideas Individuos que adoptan una innovación y promueven la idea en forma activa o entusiasta, la respaldan, vencen la resistencia y se aseguran de que la idea se implemente.

Defensores de las ideas e innovación Una vez que se desarrolla una idea nueva, los **defensores de las ideas** la promueven en forma activa y entusiasta, le dan apoyo, vencen la resistencia y se aseguran de que la innovación se implemente.⁵¹ Los defensores de las ideas comparten ciertas características de personalidad: niveles muy elevados de confianza en sí mismos, perseverancia, energía y tendencia a correr riesgos. Exhiben características que se asocian con el liderazgo transformacional: inspiran y dan energía a otros con su visión acerca del potencial de una innovación y gracias a una fuerte convicción personal en su misión. Las situaciones también pueden influir en el grado en que los defensores de las ideas se convierten en fuerzas para el cambio. Por ejemplo, la pasión por el cambio entre los empresarios es mayor cuando el rol laboral y el ambiente social los anima a mostrar sus identidades creativas.⁵² Por otro lado, los roles laborales que obligan a los individuos creativos a realizar tareas administrativas y gerenciales rutinarias, disminuyen tanto la pasión por el cambio, como su implementación. Los defensores de las ideas son hábiles para conseguir el compromiso de los demás, y su trabajo les brinda una considerable discrecionalidad en la toma de decisiones. Esa autonomía les ayuda a introducir e implementar innovaciones⁵³ cuando el contexto les brinda apoyo.

¿Los defensores exitosos de las ideas hacen las cosas de manera diferente en las distintas culturas? Sí.⁵⁴ En general, la gente de culturas colectivistas prefiere solicitar apoyo transfuncional para sus esfuerzos de innovación; quienes pertenecen a culturas con una elevada distancia del poder prefieren que los defensores trabajen de forma estrecha con las autoridades, para que aprueben las actividades innovadoras antes de iniciar el trabajo; y cuanto mayor sea la evitación de la incertidumbre en una sociedad, los defensores deberán apegarse más a las reglas y a los procedimientos de la organización para así desarrollar la innovación. Estos hallazgos sugieren que los gerentes eficaces modifican sus estrategias de innovación dentro de la organización, de modo que coincidan con los valores culturales. Así, por ejemplo, aunque los defensores de las ideas en Rusia podrían tener éxito al ignorar las limitaciones presupuestales y trabajar siguiendo procedimientos circunscritos, los defensores de ideas en Austria, Dinamarca, Alemania y otras culturas con altos niveles de evitación de la incertidumbre tendrán más éxito al apegarse a los presupuestos y procedimientos.

Sergio Marchionne, director de Fiat-Chrysler, ha actuado como defensor de las ideas con el único objetivo de actualizar los ductos de los vehículos Chrysler. Para facilitar ese cambio, ha dismantelado la burocracia de manera radical, modificando el organigrama de Chrysler e introduciendo una estructura más plana dirigida por él. Como resultado, la compañía introdujo una línea de vehículos más innovadora, y ha buscado rediseñar o modificar de manera significativa 75 por ciento de su línea desde 2010.⁵⁵ En 2014 Marchionne anunció un ambicioso plan para incrementar de manera significativa las ventas de automóviles estadounidenses de la empresa, gracias a innovaciones en la línea de productos. La organización está teniendo problemas para lograr que su sueño se haga realidad en 2018, pero sigue comprometida con sus metas. Marchionne afirmó lo siguiente: “Siempre hay algo que surge y nos hace sentir muy, muy incómodos” —el grito de guerra de cualquier defensor de las ideas.⁵⁶

Creación de una organización que aprende

Otra forma como las organizaciones administran el cambio de manera proactiva consiste en lograr que el crecimiento continuo forme parte de su cultura: al convertirse en una organización que aprende.⁵⁷

¿Qué es una organización que aprende? Así como los individuos aprenden, también lo hacen las organizaciones. Una **organización que aprende** es aquella que ha desarrollado la capacidad continua para adaptarse y cambiar. El cuestionario de las dimensiones de la organización que aprende (CDOA) se ha adoptado y adaptado a nivel internacional para evaluar el grado de compromiso con los principios de la organización que aprende.⁵⁸

organización que aprende Aquella que ha desarrollado la capacidad continua para adaptarse y cambiar.

Figura 18-6

Características de una organización que aprende

1. Existe una visión compartida con la cual todos coinciden.
2. Las personas descartan sus antiguas formas de pensar y las rutinas estándar que usan para resolver problemas o realizar sus tareas.
3. Los miembros piensan en todos los procesos, las actividades y las funciones organizacionales, así como en sus interacciones con el ambiente, como parte de un sistema de interrelaciones.
4. Los individuos se comunican abiertamente entre sí (a través de las fronteras verticales y horizontales), sin miedo a la crítica o a las sanciones.
5. La gente sublima sus intereses personales y los intereses departamentales fragmentarios, con la finalidad de trabajar juntos y lograr la visión compartida de la organización.

Fuente: Basado en P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Nueva York: Doubleday, 2006).

La figura 18-6 resume las cinco características básicas de una organización que aprende, que es aquella donde los individuos abandonan sus antiguas formas de pensar, aprenden a ser abiertos entre sí, entienden cómo funciona realmente su organización, elaboran un plan o una visión con el que todos estén de acuerdo y, después, trabajan juntos para hacer realidad esta visión.⁵⁹

Los defensores de la organización que aprende la ven como una solución para tres problemas fundamentales que enfrentan las organizaciones tradicionales: la fragmentación, la competencia y la reactividad.⁶⁰ En primer lugar, la *fragmentación* basada en la especialización crea “paredes” y “chimeneas” que separan las diferentes funciones en feudos independientes y con frecuencia en conflicto. En segundo lugar, el énfasis excesivo en la *competencia* con frecuencia destruye la colaboración. Los gerentes compiten entre sí para demostrar quién tiene la razón, quién sabe más, o quién es más persuasivo. Las divisiones compiten entre sí cuando deberían cooperar y compartir sus conocimientos. Los líderes de los equipos compiten para demostrar quién es el mejor gerente. Y, en tercer lugar, la *reactividad* confunde a la administración y dirige su atención a la solución de problemas y no hacia la creatividad. Quien resuelve los problemas trata de lograr que algo desaparezca, en tanto que un creador intenta formar algo nuevo. El énfasis en la reactividad excluye la innovación y la mejora continua y, en su lugar, invita a la gente a “extinguir los problemas”.

Administración del aprendizaje ¿Qué pueden hacer los gerentes para convertir a sus empresas en organizaciones que aprenden? A continuación se presentan algunas sugerencias:

- *Establecer una estrategia.* La gerencia necesita hacer explícito su compromiso con el cambio, la innovación y la mejora continuos.
- *Rediseñar la estructura de la organización.* La estructura formal llega a volverse un serio impedimento para el aprendizaje. Al aplanar la estructura, eliminar o combinar los departamentos e incrementar el uso de equipos transfuncionales, se refuerza la interdependencia y disminuyen las barreras.
- *Reconfigurar la cultura de la organización.* Para convertirse en una organización que aprende, los gerentes deben demostrar con sus acciones que es positivo admitir los fracasos y tomar riesgos. Eso significa premiar al personal que se arriesga y comete errores. Además, la gerencia necesita estimular el conflicto funcional.

Cambios organizacionales y estrés

Piense en los momentos en que ha sentido estrés durante su vida laboral. Deje de lado los factores del estrés cotidiano que pueden extenderse al centro laboral, como un embotellamiento de tránsito que lo obliga a llegar tarde al trabajo, o una máquina de café descompuesta que le impide consumir su bebida durante la mañana. ¿Cuáles son sus momentos estresantes más duraderos y memorables en el trabajo? Para muchas personas, estos momentos fueron provocados por un cambio organizacional.

Los investigadores estudian cada vez más los efectos del cambio organizacional sobre los empleados. Están interesados en determinar las causas específicas y los factores paliativos del estrés para aprender a manejar los cambios organizacionales de manera eficaz. Los hallazgos generales son que los cambios organizacionales que incorporan conocimientos del CO sobre la forma como las personas reaccionan a los estresores pueden producir resultados más efectivos, que los cambios organizacionales que se manejan únicamente de manera objetiva mediante planes para establecer metas.⁶¹

A nadie sorprendería que también hayan encontrado que el rol del liderazgo sea fundamental. Un estudio indicó que los líderes transformacionales pueden influir en el afecto de los empleados para que se mantengan comprometidos con el cambio y no lo perciban como un factor estresante.⁶² Otro estudio indicó que una orientación positiva hacia el cambio, *antes* de planear nuevas iniciativas, disminuye el estrés de los empleados cuando experimentan cambios organizacionales, e incrementan sus actitudes positivas. Los gerentes pueden trabajar continuamente para aumentar la autoeficacia del personal, mejorar sus actitudes relacionadas con los cambios y favorecer el control que perciben sobre la situación para crear esta orientación positiva hacia el cambio. Por ejemplo, pueden utilizar la aclaración del rol y recompensas continuas para aumentar la autoeficacia, y aumentar el control percibido y las actitudes positivas hacia el cambio de parte los trabajadores al incluirlos en los diferentes momentos, desde las etapas de planeación hasta la aplicación de los nuevos procesos.⁶³ Otra investigación agregó la necesidad de incrementar la cantidad de comunicación para los empleados durante el cambio, evaluar y aumentar su resiliencia psicológica ofreciendo apoyo social y capacitando a los trabajadores en técnicas de autorregulación emocional.⁶⁴ Usando esos métodos, los gerentes pueden lograr que los individuos mantengan niveles bajos de estrés y un compromiso elevado.

A menudo, los cambios organizacionales son estresantes porque algunos empleados consideran que ciertos aspectos de los cambios son amenazantes. Estos trabajadores son más proclives a renunciar, en parte, como una reacción ante el estrés. Para reducir la percepción de una amenaza, es necesario que los individuos perciban que los cambios organizacionales son justos. Una investigación indica que las personas que tienen una orientación positiva frente al cambio antes de que los cambios sean planeados, tienen menos probabilidades de considerarlos injustos o amenazantes.

Estrés laboral

18-5 Identificar las fuentes ambientales, organizacionales y personales potenciales de estrés en el trabajo, así como el rol de las diferencias individuales y culturales.

Los amigos nos dicen que están estresados por mayores cargas de trabajo y jornadas más extensas debido a los recortes de personal en sus compañías. Los padres se preocupan por la falta de estabilidad laboral y recuerdan la época en la cual trabajar para una compañía grande implicaba seguridad para toda la vida. Los empleados se quejan por el estrés que experimentan al tratar de equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares. Harris, Rothenberg International, uno de los proveedores líderes de programas de apoyo para empleados (PAE), ha descubierto que los trabajadores están presentando colapso mental y que, más que nunca, necesitan ayuda profesional.⁶⁵ De hecho, como se observa en la figura 18-7, para la mayoría de la gente el trabajo es la fuente de estrés más importante en su vida. ¿Cuáles son las causas y las consecuencias del estrés, y qué pueden hacer los individuos y las organizaciones para reducirlo?

¿Qué es el estrés?

¿Se siente estresado? De ser así, bienvenido al grupo (vea la Encuesta del CO). El **estrés** es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, una demanda o un recurso relacionado con lo que desea y cuyo resultado se

estrés Proceso psicológico desagradable que ocurre como respuesta a presiones ambientales.

Figura 18-7 El trabajo es una de las principales fuentes de estrés

¿Qué área de su vida le causa más estrés?		
Área	Principal causa del estrés	
Preocupaciones económicas	64%	
Trabajo	60%	
Responsabilidades familiares	47%	
Preocupaciones de salud	46%	

Fuentes: Stress in America: Paying with Our Health", American Psychological Association, 4 de febrero 2015, <http://www.apa.org/news/press/releases/stress/2014/stress-report.pdf>.

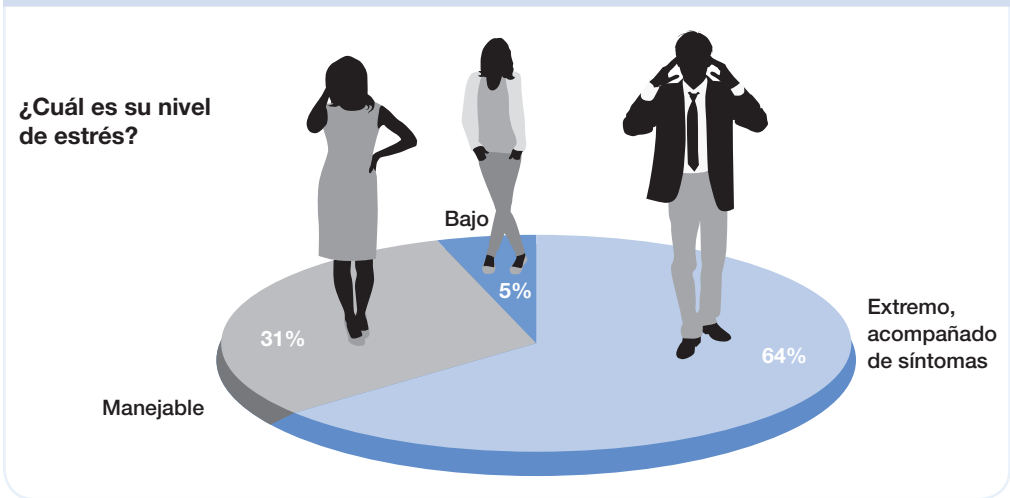
percibe tanto incierto como importante.⁶⁶ Se trata de una definición compleja, por lo que analizaremos sus componentes con más detalle.

Aunque el estrés suele analizarse en un contexto negativo, también tiene un valor positivo. Para responder y afrontar el estrés, el sistema nervioso, el hipotálamo, la pituitaria y las glándulas suprarrenales provocan la liberación de hormonas del estrés. El corazón y la respiración se aceleran para aumentar la cantidad de oxígeno y, al mismo tiempo, los músculos se tensan para entrar en acción.⁶⁷ Es el momento en que el estrés ofrece una posible ventaja. Considere, por ejemplo, el mejor desempeño que un atleta o un actor demuestran en una situación de “aceleramiento”. Estas personas a menudo utilizan el estrés de manera positiva para ponerse a la altura de las circunstancias y desempeñarse al máximo. De manera similar, muchos profesionales consideran las presiones de las grandes cargas de trabajo y de las fechas límite, como desafíos positivos que mejoran la calidad de su trabajo y aumentan la satisfacción que obtienen por hacerlo. Sin embargo, cuando se trata de una situación negativa, el estrés es perjudicial y dificulta el progreso al elevar demasiado la presión sanguínea y provocar un ritmo cardíaco errático, mientras el individuo se esfuerza por hablar y pensar de forma lógica.⁶⁸

factores de estrés desafiantes
Aquellos asociados con la carga laboral, la presión para terminar el trabajo y las presiones de tiempo.

Estresores Los investigadores han planteado que los **factores de estrés desafiantes** —aquellos asociados con la carga de trabajo, la presión para terminar las tareas y las

ENCUESTA DEL CO Muchos empleados experimentan niveles de estrés extremos



Fuente: J. Hudson, “High Stress Has Employees Seeking Both Wellness and Employee Assistance Help”, ComPsych Corporation, boletín de prensa, 12 de noviembre de 2014, <http://www.compsych.com/press-room/press-releases-2014/818-nov-12-2014>.

factores de estrés obstructores

Aquellos que impiden el logro de las metas (por ejemplo, papeleo burocrático, políticas de oficina, confusión en las responsabilidades del trabajo).

demandas Responsabilidades, presiones, obligaciones e incluso la incertidumbre que enfrentan los individuos en su lugar de trabajo.

recursos Los elementos que puede controlar el individuo y que se usan para resolver las demandas.

alostasis Trabajar para cambiar el comportamiento y las actitudes con la finalidad de encontrar estabilidad.

presiones de tiempo— operan de modo muy diferente de los **factores de estrés obstructores**—los que impiden que el individuo logre sus metas (por ejemplo, papeleo burocrático, políticas de la oficina o confusión sobre las responsabilidades en el trabajo). Aunque la investigación al respecto aún es incipiente, las primeras evidencias sugieren que los factores de estrés desafiantes producen menos tensión que los obstructores.⁶⁹

Los investigadores han tratado de aclarar las condiciones en que se presenta cada tipo de estrés. Parece que los empleados que exhiben un mayor compromiso afectivo con su organización pueden convertir el estrés psicológico en un mayor enfoque y en mayores ventas, mientras que el desempeño de los empleados con un bajo nivel de compromiso se deteriora en situaciones de estrés.⁷⁰ Asimismo, cuando el estrés desafiante aumenta, los individuos que reciben un gran apoyo de la organización presentan un mejor desempeño basado en el rol, lo que no ocurre con quienes reciben escaso apoyo de la empresa.⁷¹

Demandas y recursos Por lo general, el estrés está relacionado con las **demandas** y los **recursos**. Las demandas son las responsabilidades, las presiones, las obligaciones y la incertidumbre que los individuos enfrentan en el lugar de trabajo. Los recursos son los elementos que el individuo puede controlar y que utiliza para resolver las demandas. A continuación se explica el significado de este modelo de demandas y recursos.⁷²

Cuando una persona presenta un examen en la escuela o se somete a una evaluación anual en el trabajo, siente estrés debido a que se enfrenta a oportunidades y presiones de desempeño. Una buena evaluación de desempeño podría determinar un ascenso, mayores responsabilidades y un mejor salario. Una mala evaluación, en cambio, obstaculizaría la obtención de un ascenso, en tanto que una pésima evaluación podría ser causa de despido. Si el individuo tiene la posibilidad de aplicar los recursos para las demandas — como estar preparado para la evaluación, poner la evaluación en perspectiva (no es el fin del mundo), u obtener apoyo social—, experimentará menos estrés. De hecho, es probable que contar con un apoyo social continuo, sea más importante que cualquier otra cuestión. Según una investigación reciente, las personas que reciben apoyo emocional experimentan menores niveles de estrés, se sienten menos deprimidos por el estrés y son más proclives a realizar cambios en su estilo de vida para reducir el estrés.⁷³ Así, según la perspectiva de las demandas y los recursos, el hecho de contar con los recursos para enfrentar el estrés tiene tanta capacidad para contrarrestarlo como la que tienen las exigencias para incrementarlo.⁷⁴

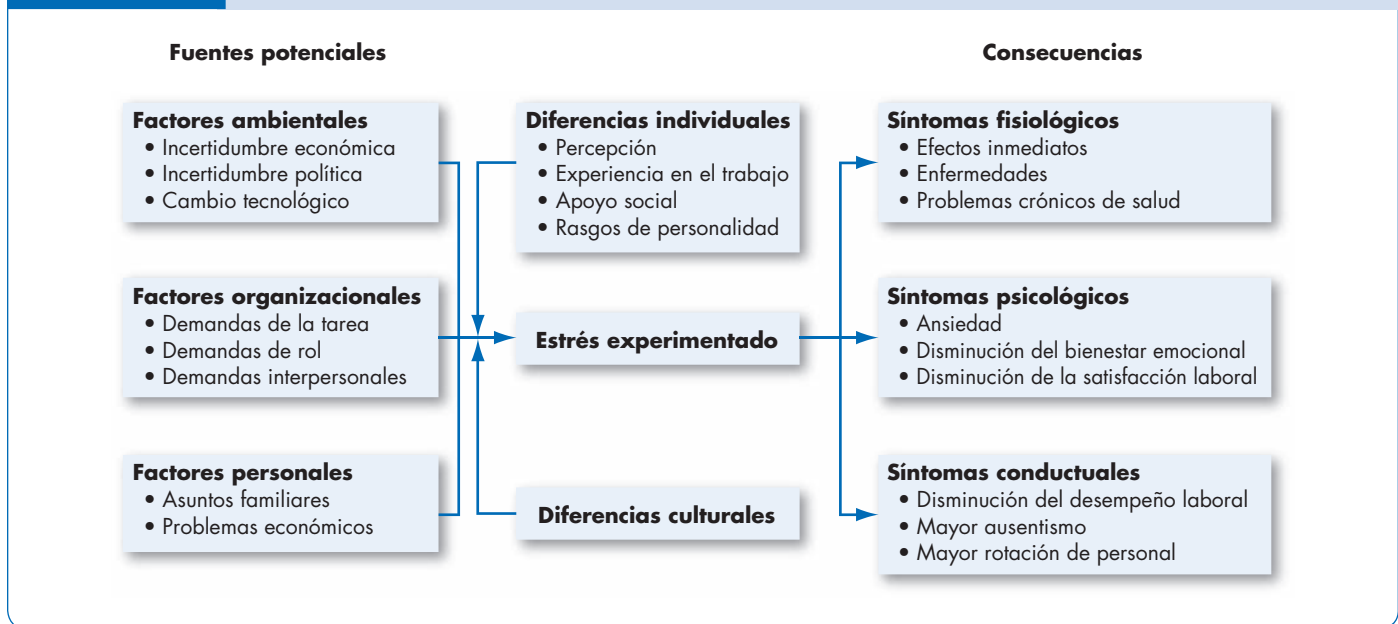
Alostasis Es probable que todo esto dé al lector la impresión de que los individuos buscan una situación estable donde las demandas se ajusten perfectamente con los recursos. Aunque las primeras investigaciones tendían a destacar una perspectiva *homeostática* o de un buen equilibrio, ahora es claro que no existe ese ideal. En cambio, es más preciso hablar acerca de modelos *alostáticos*, en los cuales cambian las demandas, cambian los recursos y cambian los sistemas para resolver los desequilibrios.⁷⁵ Por medio de la **alostasis**, se trabaja para encontrar estabilidad modificando los comportamientos y las actitudes. Todo depende de la carga alostática, o el efecto acumulativo que tienen los estresores sobre los individuos, dados los recursos con los que cuentan.⁷⁶ Por ejemplo, si usted se siente especialmente confiado de sus habilidades y tiene mucho apoyo de los demás, es probable que esté más dispuesto a experimentar tensión y que sea más capaz de poner en marcha sus recursos de afrontamiento. En este caso, se trataría de una situación con una carga alostática que no es demasiado grande; en otros casos, en los cuales la carga alostática es muy grande y demasiado prolongada, podrían aparecer síntomas de estrés psicológico y fisiológico.

También existen ciclos en las preferencias del estrés. Los individuos lo experimentan cuando en ocasiones desean relajarse y recuperarse, mientras que en otros momentos buscan mayor estimulación y desafíos. Por consiguiente, así como las organizaciones se encuentran en un estado constante de cambio y de flujo, nosotros respondemos a los procesos de estrés al adaptarnos de manera continua tanto a las fuentes internas como a las externas, y nuestra estabilidad se modifica constantemente.

Fuentes potenciales de estrés laboral

¿Qué ocasiona el estrés? Ahora examinaremos el modelo de la figura 18-8.

Figura 18-8 Un modelo del estrés



Factores ambientales Así como la incertidumbre ambiental influye en el diseño de la estructura de una organización, también redundará en los niveles de estrés entre sus empleados. De hecho, la incertidumbre es la razón principal por la que las personas tienen problemas para afrontar los cambios organizacionales.⁷⁷ Existen tres tipos principales de incertidumbre ambiental: económica, política y tecnológica.

Los cambios en el ciclo de los negocios generan *incertidumbre económica*. Por ejemplo, cuando la economía está en contracción, la gente siente ansiedad en relación con la seguridad en su empleo. La *incertidumbre política* no suele crear tanto estrés entre los norteamericanos como en los empleados de países como Haití o Venezuela. La razón evidente es que Estados Unidos y Canadá tienen sistemas políticos más estables, donde los cambios por lo general se implementan de manera ordenada. No obstante, las amenazas y los cambios políticos pueden generar estrés en cualquier nación. Debido a que las innovaciones suelen provocar que las habilidades y la experiencia de los empleados se vuelvan obsoletas en corto tiempo, las computadoras, la robótica, la automatización y otras formas similares de *cambios tecnológicos* también constituyen una amenaza para muchas personas, por lo que son fuente de estrés.

Factores organizacionales En una organización no faltan los factores que causan estrés. Ejemplos de ello son las presiones para evitar errores o finalizar las tareas en un tiempo limitado, la sobrecarga de trabajo, un jefe demandante e insensible, así como compañeros desagradables. Estos factores se clasificaron como demandas de la tarea, del rol e interpersonales.

Las *demandas de la tarea* se relacionan con el puesto de trabajo de un individuo, e incluyen el diseño del puesto (su grado de autonomía, variedad de la tarea y automatización), las condiciones laborales y la disposición física del centro de trabajo. De forma individual, el factor que se relacionan de manera más consistente con el estrés en el centro laboral es la cantidad de trabajo que se necesita realizar, seguido de cerca por la presencia de fechas límite cercanas.⁷⁸ De manera similar, trabajar en una sala repleta de gente o en un lugar visible donde el ruido y las interrupciones son constantes, aumenta la ansiedad y el estrés.⁷⁹ Como se comentó en capítulos anteriores, el trabajo emocional también origina estrés.

Las *demandas del rol* se relacionan con las presiones que sufre un individuo en función del rol específico que desempeña en la organización. Los conflictos de roles generan expectativas que pueden ser difíciles de reconciliar o satisfacer. La sobrecarga del rol se experimenta cuando se espera que el empleado realice demasiado trabajo. La ambigüedad del rol surge cuando las expectativas del puesto no se entienden con claridad y el trabajador no está seguro de lo que debe hacer. Por desgracia, los individuos que experimentan muchas restricciones situacionales debido a su rol (como un horario fijo de trabajo o las responsabilidades laborales muy demandantes) también son menos capaces de mantener conductas de afrontamiento proactivas, como tomarse un descanso, que reduzcan los niveles de estrés.⁸⁰ Al enfrentar complicaciones en el trabajo, no tan sólo experimentan mayores niveles de ansiedad en ese momento, sino que también serán menos capaces de tomar medidas para eliminar los factores de estrés en el futuro.

Las *demandas interpersonales* son presiones creadas por otros empleados. Se espera que existan ciertas presiones, pero un conjunto creciente de datos de investigaciones también demuestra que las conductas negativas de los compañeros y supervisores, incluyendo las peleas, la intimidación, la descortesía, el hostigamiento racial y el acoso sexual, están muy relacionadas con el estrés laboral.⁸¹ El maltrato interpersonal puede tener efectos psicológicos, ya que un estudio encontró que un trato injusto en un ambiente controlado provocaba la liberación de cortisol, una hormona involucrada en el proceso de reacción del estrés.⁸² Asimismo, los individuos que piensan que experimentan una atmósfera social de discriminación a partir de múltiples fuentes, con el tiempo sufren

Objetivos de carrera

¿Qué puedo hacer para reducir el nivel general de estrés de mi equipo?

Mis compañeros de trabajo y yo estamos bajo mucha presión porque tenemos cerca una importante fecha laboral límite. Estamos trabajando muchas horas extra, y las sesiones están empezando a convertirse en discusiones. ¿Qué puedo hacer para tranquilizar a mi equipo?

— **Hakim**

Estimado Hakim:

Parece que está enfrentando algunos de los principales problemas que producen estrés en el trabajo: grandes demandas, resultados críticos y presiones de tiempo. No cabe duda de que algunos temperamentos pueden empezar a hacer erupción en esas condiciones. Si bien quizá no sea deseable que su equipo se relaje o, como usted dice, se tranquilice, la reducción del nivel de estrés adicional de su grupo aumentará su eficacia. Por fortuna, existen formas bien conocidas para disminuir los niveles de estrés en los grupos. Algunas de las más efectivas se relacionan directamente con lograr que el personal se reconecte con el equipo:

- *Para disminuir las luchas internas, haga que el grupo se concentre en una meta común.* Los objetivos compartidos

son una de las maneras más eficaces para reducir el conflicto en épocas de estrés, y les recuerdan a todos que la cooperación es fundamental.

- *Revise lo que el equipo ha hecho y determine cuáles son las etapas que faltan para alcanzar la meta.* Cuando el equipo observa la cantidad de trabajo que ha realizado, tiende a sentirse mejor.
- *Cuando el equipo sienta el mayor nivel de tensión, tomen un descanso temporal colectivo.* Quizá sea difícil alejarse de un proyecto con grandes demandas de tiempo, pero trabajar en un momento de máxima tensión y conflicto suele ser contraproducente. Darse una oportunidad para detenerse y ver las cosas desde otra perspectiva ayudará a que todos recuperen su energía y vuelvan a enfocarse.

Recuerde que no debe reducir el estrés del equipo disminuyendo los estándares y aceptando trabajo de menor calidad, sino eliminando el comportamiento organizacional contraproducente. Un ambiente laboral positivo, con un gran involucramiento de los miembros, estimula al grupo para seguir adelante. La combina-

ción de enfoque, progreso y perspectiva será, a la larga, el mejor método para reducir su estrés.

Fuente: P. M. Poortvliet, F. Anseel y F. Theuvs, "Mastery-Approach and Mastery-Avoidance Goals and Their Relation with Exhaustion and Engagement at Work: The Roles of Emotional and Instrumental Support", *Work & Stress* 29 (abril de 2015): 150-70; J. P. Trougakos, D. J. Beal, B. H. Cheng, I. Hideg y D. Zweig, "Too Drained to Help: A Resource Depletion Perspective on Daily Interpersonal Citizenship Behaviors", *Journal of Applied Psychology* 100 (2015): 227-36; y J. P. Trougakos, I. Hideg, B. H. Cheng y D. J. Beal, "Lunch Breaks Unpacked: The Role of Autonomy as a Moderator of Recovery during Lunch", *Academy of Management Journal* 57 (2014): 405-21.

Las opiniones aquí expresadas corresponden únicamente a los gerentes y a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de sus organizaciones. Los autores o gerentes no son responsables de cualquier error u omisión, ni de los resultados obtenidos por el uso de esta información. En ningún caso los autores o los gerentes, o sus sociedades o corporaciones relacionadas, serán responsables por cualquier decisión o acción tomada respecto de las opiniones aquí expresadas.

mayor tensión psicológica, incluso después de describir diferentes niveles de línea base de bienestar.⁸³ La exclusión social, que podría considerarse una forma de maltrato interpersonal, también es fuente importante de tensión psicológica. Un estudio encontró que las experiencias de aislamiento pueden tener efectos aún más negativos que las experiencias de conflicto interpersonal.⁸⁴

Factores personales El empleado común trabaja de 40 a 50 horas por semana. Pero las experiencias y los problemas que enfrentan los individuos en las otras 120 horas pueden reflejarse en el trabajo. Por lo tanto, la última categoría incluye los factores de la vida personal del empleado, como los problemas familiares y las dificultades económicas personales.

Las encuestas nacionales demuestran de manera consistente que las personas otorgan una gran importancia a las relaciones familiares y personales. Los *asuntos familiares*, incluso los positivos, pueden provocar un nivel de estrés que afecte de forma significativa a los individuos. Los asuntos familiares a menudo se relacionan con los conflictos entre la vida laboral y la vida personal.

Sin importar su nivel económico, algunos individuos son malos administradores del dinero o tiene deseos que superan su capacidad de ingreso. Las personas que ganan \$100,000 al año tienen tantos problemas para manejar sus finanzas como las que ganan \$20,000, aunque investigaciones recientes indican que los individuos que ganan menos de \$50,000 al año experimentan mayores niveles de estrés.⁸⁵ Los *problemas económicos personales* que son el resultado de un mal manejo de los recursos financieros provocan estrés y distraen la atención de la gente en el trabajo.

Los factores de estrés son acumulativos Cuando se revisan los factores de estrés de manera individual, es fácil olvidar que el estrés es un fenómeno aditivo, es decir, se acumula.⁸⁶ Cada factor de estrés nuevo y persistente se agrega al nivel de estrés de un individuo. Por consiguiente, un solo factor de estrés quizá carezca de importancia por sí mismo, pero si se agrega a un nivel de estrés ya elevado, podría convertirse en la gota que derrame el vaso. Para determinar la cantidad total de estrés a que está sometido un individuo, es necesario sumar todas las fuentes y la severidad del estrés que experimenta. Dado que no es fácil cuantificarlo u observarlo, los gerentes deben estar conscientes de las cargas potenciales de estrés provocadas por factores organizacionales específicos. Muchos empleados están dispuestos a expresar su percepción de la carga de estrés a un gerente comprensivo.

Diferencias individuales

Algunos individuos prosperan en situaciones de estrés, mientras que otros se ven abrumados por éstas. ¿Qué diferencias existen entre las personas en términos de su capacidad para manejar el estrés? ¿Qué variables individuales moderan la relación entre los factores de estrés *potenciales* y el estrés *experimentado*? Se han encontrado al menos cuatro variables relevantes: la percepción, la experiencia en el trabajo, el apoyo social y los rasgos de personalidad.

Percepción En el capítulo 6 se demostró que los empleados reaccionan con base en su percepción de la realidad, más que en función de la realidad misma. Por consiguiente, la *percepción* moderará la relación entre una condición de estrés potencial y la reacción de un trabajador ante ella. Frente a un recorte de personal, quizá una persona tema perder su trabajo, mientras que otra podría considerarlo como una oportunidad para obtener una indemnización atractiva para iniciar su propio negocio. Entonces, el potencial de estrés no radica en las condiciones objetivas, sino en la interpretación que de ellas hace el empleado.

Experiencia en el trabajo La *experiencia* en el puesto de trabajo tiende a relacionarse de manera negativa con el estrés laboral. ¿Por qué? Se han planteado dos explicaciones.⁸⁷ La primera es el repliegue selectivo. Es más probable que la rotación voluntaria ocurra entre personas que experimentan más estrés. Así, quienes permanecen en la organización más tiempo son los individuos con rasgos de mayor resistencia al estrés en general, o a las características específicas del estrés en su organización. La segunda explicación es que las personas, con el tiempo, desarrollan mecanismos para manejar el estrés.

Kristen Reineke, que trabaja para DentalPlans.com, celebra después de anotar un punto mientras juega fútbol en la sala de empleados. Al proporcionar a su personal la oportunidad de formar relaciones con sus compañeros con juegos como fútbol y Wii, la compañía les brinda el apoyo social que les ayuda a reducir el impacto del estrés laboral.

Fuente: Charles Trainor Jr/MCT/Newscom



Como esto toma tiempo, los miembros más antiguos de la organización tienen mayor probabilidad de adaptarse por completo y deberían de experimentar menores niveles de estrés.

Apoyo social El *apoyo social* —es decir, las relaciones con los colegas o supervisores— mitiga el impacto del estrés.⁸⁸ Se trata de una de las relaciones más documentadas en la literatura sobre el estrés. El apoyo social actúa como un paliativo y mitiga los efectos negativos, incluso en puestos con mucha tensión.

Rasgos de personalidad Es probable que los síntomas de estrés que se manifiestan en el trabajo se originen en la personalidad del individuo.⁸⁹ Quizá el rasgo de personalidad más estudiado en cuanto al estrés sea el neuroticismo, que se examinó en el capítulo 5. Como cabría esperarse, los individuos neuróticos son más proclives a experimentar tensiones psicológicas.⁹⁰ Las evidencias sugieren que estas personas son más propensas a creer que existen factores de estrés en su ambiente laboral, de manera que parte del problema consiste en que consideran que su entorno es más amenazante. Además, tienden a seleccionar mecanismos de afrontamiento menos adaptativos y a utilizar la evitación como una forma de manejar los problemas, en lugar de tratar de resolverlos.⁹¹

La adicción al trabajo es otra característica personal relacionada con los niveles del estrés. Las personas adictas al trabajo se muestran obsesivas, dedican muchas horas a la actividad laboral, piensan en el trabajo aun cuando no estén en la oficina, y crean responsabilidades laborales adicionales para satisfacer una compulsión interna por trabajar más. De cierta forma, parecerían ser los empleados ideales. Quizá por eso, cuando se pregunta a estas personas en las entrevistas cuál es su principal debilidad, la mayoría reflexiona y contesta: “Trabajo demasiado”. Sin embargo, existe una diferencia entre trabajar mucho y trabajar de forma compulsiva. Los adictos al trabajo no son necesariamente más productivos que otros empleados, a pesar de sus grandes esfuerzos. La presión por mantener un esfuerzo de trabajo tan elevado, con el tiempo, empieza a desgastar al individuo, provocando mayores niveles de conflicto entre el trabajo y la vida personal, y conduce al agotamiento psicológico extremo.⁹²

Diferencias culturales

Las investigaciones sugieren que las condiciones laborales que causan estrés difieren entre las culturas. Un estudio reveló que, mientras que los empleados estadounidenses



se sentían estresados por una falta de control, los trabajadores chinos reportaban sentir estrés por las evaluaciones laborales y la falta de capacitación. Sin embargo, no parece que existan distintos efectos de la personalidad sobre el estrés en las diferentes culturas. Un estudio de empleados de Hungría, Italia, Reino Unido, Israel y Estados Unidos encontró que los rasgos de la personalidad tipo A (vea el capítulo 5) son indicadores igualmente útiles en todos los países para predecir el estrés.⁹³ Un estudio de 5,270 gerentes de 20 países reveló que los habitantes de naciones individualistas, como Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, experimentaban mayores niveles de estrés debido al conflicto entre el trabajo y la vida familiar, en comparación con los habitantes de países colectivistas de Asia y América Latina.⁹⁴ Los autores sugieren que esto podría deberse a que, en las culturas colectivistas, trabajar horas extra se considera como un sacrificio para ayudar a la familia, mientras que en las culturas individualistas se cree que el trabajo es un medio para el logro personal, que le roba tiempo a la familia.

Las evidencias sugieren que los factores de estrés se asocian con las tensiones percibidas por los empleados de diferentes países. En otras palabras, el estrés es igualmente nocivo para los empleados de todas las culturas.⁹⁵

Consecuencias del estrés laboral

18-6 Identificar los síntomas fisiológicos, psicológicos y conductuales del estrés en el trabajo.

El estrés se manifiesta de varias maneras, como presión sanguínea elevada, úlceras, irritabilidad, dificultad para tomar decisiones rutinarias, pérdida del apetito, propensión a sufrir accidentes, etcétera. Remítase a la figura 18-8. Estos síntomas se agrupan en tres categorías generales: fisiológicos, psicológicos y conductuales.

Síntomas fisiológicos En un principio, la mayor parte del interés por el estrés se concentró en los síntomas fisiológicos, ya que la mayoría de los investigadores eran especialistas en ciencias médicas y de la salud. Su trabajo llegó a la conclusión de que el estrés podía inducir cambios en el metabolismo, aumentar la frecuencia cardíaca y respiratoria, elevar la presión sanguínea, generar dolores de cabeza e inducir ataques cardíacos.



Actualmente, las evidencias sugieren con claridad que el estrés puede tener otros efectos fisiológicos dañinos. Un estudio de largo plazo realizado en Reino Unido reveló que la tensión laboral estaba relacionada con mayores niveles de enfermedades coronarias.⁹⁶ Otro estudio realizado con trabajadores de servicios humanos daneses encontró una relación entre altos niveles de agotamiento psicológico extremo en la unidad de trabajo y niveles significativamente elevados de ausencias por enfermedad.⁹⁷ Muchas otras investigaciones han reportado resultados similares, al relacionar el estrés laboral con una variedad de indicadores en problemas de la salud.

Síntomas psicológicos La insatisfacción laboral es una causa evidente de estrés. Sin embargo, el estrés se manifiesta en otros estados psicológicos como tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento e indecisión. Por ejemplo, un estudio que registró las respuestas fisiológicas de los empleados durante un tiempo encontró que el estrés ocasionado por mayores cargas de trabajo estaba relacionado con menores niveles de bienestar emocional.⁹⁸

Los puestos de trabajo que imponen demandas múltiples y conflictivas, o que no ofrecen claridad sobre las obligaciones, la autoridad y las responsabilidades del trabajador aumentan el estrés y la insatisfacción.⁹⁹ De manera similar, cuanto menos control tengan las personas sobre el ritmo de su trabajo, mayores serán el estrés y la insatisfacción. Parece que los puestos de trabajo que brindan escasas variedad, significancia, autonomía, retroalimentación e identidad provocan estrés, y reducen la satisfacción y el involucramiento en el trabajo.¹⁰⁰ Sin embargo, no todas las personas reaccionan de la misma forma ante la autonomía. Para quienes tienen un locus de control externo, un mayor control del trabajo aumenta la tendencia a experimentar estrés y agotamiento.¹⁰¹

¿Mito o ciencia?

Cuando se trabaja muy duro, dormir es opcional

Esto es falso. Los individuos que no duermen el tiempo suficiente son incapaces de tener un buen desempeño laboral. Un estudio encontró que la falta de sueño cuesta a las compañías estadounidenses \$63,200 millones al año, casi \$2,300 por empleado, en parte debido a una menor productividad y a mayores problemas de seguridad. La privación de sueño se considera un factor de riesgo en las enfermedades cardíacas, la obesidad, las apoplejías y el cáncer, además de que conduce a accidentes desastrosos. Por ejemplo, investigadores del ejército estadounidense reportan que la privación de sueño es una de las principales causas del fuego amigo (cuando los soldados atacan, por error, a sus propias tropas), y 20 por ciento de los accidentes automovilísticos se deben a conductores somnolientos. En el vuelo 812 de Air India, que se dirigía de Dubai a Mangalore, murieron más de 160 personas cuando el piloto Zlatko Glusica se despertó de una siesta y, al padecer inercia del sueño, no pudo detener el avión en la pista de aterrizaje, provocando uno de los peores accidentes en la historia de India.

La somnolencia afecta el desempeño de millones de trabajadores. Según una investigación, una tercera parte de los trabajadores estadounidenses, en la mayoría de las industrias, y más de una cuarta parte de los trabajadores de las aseguradoras y financieros, duermen menos de seis horas por noche (se recomiendan entre siete y nueve horas). Más de 50 por ciento de los adultos estadounidenses

de entre 19 y 29 años, 43 por ciento de entre 30 y 45 años, y 38 por ciento de entre 46 y 64 años, reportan que rara vez o nunca tienen un buen descanso nocturno entre semana.

Las investigaciones han demostrado que la falta de sueño afecta la capacidad para aprender habilidades y encontrar soluciones, y quizá ésta sea la razón por la que organizaciones encargadas del cumplimiento de la ley, equipos de fútbol americano ganadores del Super Bowl y la mitad de las compañías de Fortune 500 contratan a “especialistas en el manejo de la fatiga”, como consultores de desempeño.

Además de la somnolencia, el insomnio se ha convertido en un problema cada vez más grave. Un estudio reciente, realizado en Noruega durante 14 años, indicó que hasta 34 por ciento de las muertes ocurridas en vehículos automotores podrían haberse prevenido, si las personas involucradas en los accidentes no hubieran tenido síntomas de insomnio. Los gerentes y los empleados toman inductores del sueño prescritos por el médico, asisten a laboratorios de sueño y consumen cafeína en un esfuerzo por dormir mejor o reducir los efectos de la somnolencia en su desempeño. A menudo estos métodos resultan contraproducentes. Los estudios indican que los medicamentos para dormir tan sólo proporcionan 11 minutos adicionales de sueño y que provocan pérdida de la memoria de corto plazo. Los efectos de los laboratorios de sueño se pierden después de terminar las sesiones. Y los escasos beneficios de la cafeína, quizás

el método más popular para luchar contra la privación del sueño (74 por ciento de los adultos estadounidenses consumen cafeína todos los días), requieren de la ingestión de cantidades crecientes para lograr un estado de alerta, lo cual suele causar nerviosismo en los individuos y, cuando el efecto pasa, se sienten exhaustos.

Cuando un individuo hace un gran esfuerzo de trabajo, es fácil que considere robar horas al sueño para terminarlo, y que piense que el estrés y la adrenalina del trabajo lo mantendrán alerta. Es fácil que considere el uso de métodos artificiales, en un intento por contrarrestar los efectos negativos de la privación del sueño. Sin embargo, las investigaciones indican que cuando se trata de maximizar el desempeño y reducir los accidentes, no somos capaces de calcular adecuadamente nuestras capacidades limitadas si no hemos dormido bien. Al final, no hay nada que pueda sustituir una buena noche de sueño.

Fuentes: M. J. Breus, “Insomnia Could Kill You—By Accident”, *The Huffington Post*, 9 de mayo de 2015, http://www.huffingtonpost.com/dr-michael-j-breus/insomnia-could-kill-you-by-accident_b_7235264.html; D. K. Randall, “Decoding the Science of Sleep”, *The Wall Street Journal*, 4-5 de agosto de 2012, C1-C2; M. Sallinen, J. Onninen, K. Tirkkonen, M.-L. Haavisto, M. Harma, T. Kubo, et al., “Effects of Cumulative Sleep Restriction on Self-Perceptions While Multitasking”, *Journal of Sleep Research*, junio de 2012, 273-81; y P. Walker, “Pilot Was Snoring before Air India Crash”, *The Guardian*, 17 de noviembre de 2010, www.guardian.co.uk/world/2010/nov/17/sleepy-pilot-blamed-air-india-crash.

Síntomas conductuales A lo largo del tiempo, se han llevado a cabo investigaciones sobre la conducta y el estrés en varios países, y las relaciones parecen ser relativamente consistentes. Los síntomas conductuales del estrés incluyen reducciones en la productividad, mayor ausentismo y rotación, así como cambios en los hábitos alimenticios, más tabaquismo o consumo de alcohol, habla rápida, inquietud y trastornos del sueño.¹⁰²

Diversos estudios han investigado la relación entre el estrés y el desempeño. El patrón más estudiado de esta relación es la U invertida que se presenta en la figura 18-9.¹⁰³ La lógica de la U invertida es que los niveles de bajos a moderados de estrés estimulan al cuerpo y aumentan su capacidad para reaccionar. Así, los individuos suelen realizar mejor sus tareas, con más intensidad o mayor rapidez. Pero demasiado estrés impone demandas insoportables en un individuo, lo que redundaría en un desempeño menos eficiente. A pesar de la popularidad y el atractivo del modelo de la U invertida, no ha recibido mucho apoyo empírico.¹⁰⁴ Quizá se deba a que el modelo no incluye los vínculos entre las fuentes del estrés, el estrés experimentado

Figura 18-9

Relación de U invertida propuesta entre el estrés y el desempeño laboral

y el desempeño laboral, lo cual significa que en ocasiones hay razones para que una persona se sienta estresada, pero que en la realidad se sienta bien debido a la presencia de factores moderadores positivos. Los individuos son capaces de impedir que el estrés afecte su desempeño en el trabajo.¹⁰⁵ Por ejemplo, un estudio indicó que es probable que los empleados con una inteligencia emocional elevada (la IE se analizó en el capítulo 4), sean más capaces de mitigar los efectos del estrés laboral sobre su desempeño.¹⁰⁶ Por lo tanto, este modelo suele ser un buen punto de partida neutral para estudiar las diferencias.

Como se mencionó antes, los investigadores han empezado a establecer una diferencia entre los factores de estrés desafiantes y los obstructores, indicando que estas dos formas del estrés tienen efectos opuestos sobre la conducta laboral, especialmente sobre el desempeño. Un metanálisis de las respuestas de más de 35,000 individuos reveló que la ambigüedad del rol, el conflicto de roles, la sobrecarga de trabajo, la inseguridad laboral, la incertidumbre ambiental y las restricciones situacionales se relacionan de manera negativa con el desempeño laboral.¹⁰⁷ También hay evidencias de que el estrés desafiante mejora el desempeño laboral en un ambiente de trabajo con apoyo, mientras que el estrés obstructor reduce este desempeño en todos los ambientes de trabajo.¹⁰⁸

Manejo del estrés

18-7 Describir los enfoques individual y organizacional para el manejo del estrés en el trabajo.

¿Qué se debería hacer respecto del estrés? ¿Hay que hacer algo? Puesto que niveles de estrés de bajos a moderados suelen ser funcionales y conducir a un mejor desempeño, es posible que los gerentes no se preocupen cuando los empleados experimentan estrés. Sin embargo, es muy probable que los individuos perciban el estrés, aun en bajos niveles, como algo indeseable. Por consiguiente, no sería raro que los empleados y la gerencia tuvieran nociones diferentes de lo que constituye un nivel de estrés aceptable en el trabajo. Es muy probable que lo que la gerencia considera un “estímulo positivo que mantiene el flujo de adrenalina” se interprete como una “presión excesiva” por parte del empleado. Tenga esto en mente cuando estudiemos los enfoques individual y organizacional para el manejo del estrés.¹⁰⁹

Métodos individuales

Un trabajador puede y debe asumir la responsabilidad personal de reducir sus niveles de estrés. Las estrategias individuales que han demostrado ser eficaces incluyen las técnicas de administración del tiempo, realizar más ejercicio físico, entrenamiento en relajación y contar con redes de apoyo social.

Muchos individuos administran mal su tiempo. El empleado bien organizado, al igual que el estudiante bien organizado, con frecuencia logra lo doble que la persona mal organizada. Algunas de las técnicas más conocidas de *administración del tiempo* son: **1.** elaborar listas de las actividades por hacer, **2.** ordenar las actividades con base en las prioridades, y no según lo que el individuo puede lograr, **3.** realizar primero las tareas difíciles, y **4.** evitar distracciones y tiempo libre que obstaculicen la realización de la tarea. Las habilidades para administrar el tiempo sirven para reducir la desidia, al enfocar los esfuerzos en las metas inmediatas y al aumentar la motivación, incluso ante las tareas menos agradables.¹¹⁰

Los médicos recomiendan practicar un *ejercicio físico* no competitivo, como aeróbicos, caminar, trotar, nadar y montar bicicleta, para manejar los niveles de estrés excesivos. Estas actividades reducen las respuestas fisiológicas dañinas y permiten una recuperación del estrés más rápida.¹¹¹

Los individuos pueden aprender a reducir la tensión usando *técnicas de relajación* como la meditación, la hipnosis y la respiración profunda. El objetivo consiste en alcanzar un estado de relajación física profunda, donde se enfoque toda la energía en liberar la tensión muscular.¹¹² Relajarse profundamente durante 15 o 20 minutos al día libera la tensión y da a las personas una notable sensación de paz, así como cambios significativos en el ritmo cardíaco, en la presión sanguínea y en otros factores fisiológicos. Un conjunto creciente de investigaciones indica que el simple hecho de tomar descansos del trabajo en intervalos rutinarios facilitaría la recuperación psicológica y reduciría el estrés de manera significativa, y también mejoraría el desempeño laboral; además, estos efectos son aún mayores si se utilizan técnicas de relajación.¹¹³

Como se mencionó, los amigos, la familia o los colegas pueden servir como válvula de escape cuando los niveles de estrés alcanzan niveles excesivos. Ampliar la *red de apoyo social* permite contar con alguien que escuche nuestros problemas y ofrezca una perspectiva sobre una situación estresante más objetiva que la propia.

Métodos organizacionales

Varios factores organizacionales que causan estrés —en particular las demandas de la tarea y del rol— están controlados por la gerencia, por lo cual son susceptibles de modificarse o cambiarse. Algunas estrategias serían mejorar la selección de personal y la asignación de puestos, ofrecer capacitación, establecer metas, rediseñar puestos de trabajo, lograr una mayor participación de los trabajadores y una mejor comunicación organizacional, así como ofrecer periodos sabáticos y programas de bienestar corporativo.

Selección, colocación y capacitación Ciertos puestos son más estresantes que otros pero, como se mencionó, las personas responden de manera diferente ante las situaciones de estrés. Sabemos que los individuos con poca experiencia o con un locus de control externo son más vulnerables al estrés. Las decisiones de *selección y colocación* deberían tomar en consideración esos factores. Es evidente que la gerencia no debería restringir la contratación solo a individuos experimentados y con un locus interno, pero éstos se adaptan mejor a los puestos de mucha tensión y los desempeñan con más eficacia. Asimismo, la capacitación aumenta la autoeficacia de un individuo y, por lo tanto, disminuye la tensión laboral.

Establecimiento de metas En el capítulo 7 se estudió el *establecimiento de metas*. Los individuos se desempeñan mejor cuando tienen metas específicas y difíciles, y cuando reciben retroalimentación sobre su progreso hacia las metas. Las metas reducen el estrés e incrementan la motivación.¹¹⁴ Los individuos que están muy comprometidos con sus metas y tienen un propósito en su trabajo experimentan menos estrés, porque son más proclives a percibir los factores estresantes más como desafíos que como obstáculos. Las metas específicas que se consideran asequibles dan claridad a las expectativas del desempeño. Además, la retroalimentación acerca de las metas reduce la incertidumbre respecto del desempeño real en el trabajo. El resultado son menores frustración, ambigüedad del rol y estrés en los empleados.

Estrés de los gerentes y de los empleados durante el cambio organizacional

Cuando las organizaciones están en un proceso de cambio, los empleados perciben el estrés. De hecho, un estudio reciente reveló que las presiones de trabajo, a menudo debidas a la reducción de personal y a otros cambios organizacionales, son la segunda causa principal del estrés. Anteriormente cada trabajador debía enfrentar ese estrés utilizando mecanismos de afrontamiento constructivos (terapeutas, profesionales de la salud, redes de apoyo) o destructivos (alcohol, chismes, conductas laborales contraproducentes). Los individuos que no podían afrontar el estrés sufrían de agotamiento laboral extremo y encabeaban el grupo de los desempleados.

Compañías bien intencionadas ofrecen programas de apoyo para los empleados (PAE) al subcontratar terapeutas o mediante un departamento de RH interno que aconsejara a los trabajadores sobre las mejores formas de manejar el estrés. Los gerentes simplemente dirigían a los individuos hacia estos recursos, cuando los problemas en el centro de trabajo indicaban la necesidad de una intervención. A menudo, esta ayuda llegaba demasiado tarde para mitigar los resultados negativos del estrés, como una baja productividad o el agotamiento extremo —y en ocasiones demasiado tarde para evitar que el empleado perdiera su trabajo. Las investigaciones sugieren que los factores

de estrés laboral continuos, como sucede cuando las organizaciones se encuentran en un proceso de cambio, disminuyen el involucramiento de los empleados, ya que no gozan de periodos de recuperación. Por lo tanto, el estrés de los trabajadores debe abordarse de manera productiva a nivel gerencial, antes de que se presenten resultados laborales negativos. ¿Los gerentes tienen la obligación ética de reducir el estrés de sus subalternos?

Por otro lado, los gerentes son responsables de lograr los mayores niveles de productividad, y saben que las organizaciones son más redituables cuando un menor número de empleados realiza una mayor cantidad de trabajo. Por otro lado, el exceso de trabajo aumenta el estrés laboral, especialmente cuando la organización se encuentra en un proceso de cambio debido a un recorte de personal o a un crecimiento. Los gerentes que cuentan con poco personal y asignan grandes cargas de trabajo obtienen beneficios a corto plazo, debido a menores costos de la fuerza laboral, pero a largo plazo enfrentan pérdidas a causa de los resultados negativos del estrés, como mayor rotación de personal y menor productividad. Los expertos recomiendan contratar los empleados necesarios para mantener cargas de trabajo razonables, ofrecer programas de recompensas para motivar a los trabajadores y reducir costos no

relacionados con la fuerza laboral para mantener un buen nivel de rentabilidad. Otros métodos también pueden ser útiles, como enseñar a los empleados técnicas de reducción del estrés y crear una “habitación verde” donde los individuos puedan descansar del ambiente de la oficina en un entorno natural. Los gerentes deben tomar una decisión ética al elegir entre gastar más dinero actualmente en los costos de mano de obra y en métodos para reducir el estrés, o enfrentar posteriormente los costos más onerosos, aunque menos evidentes, del estrés laboral.

Las investigaciones ofrecen cada vez más evidencias de que, cuando los empleados reaccionan al estrés, son ellos y sus organizaciones quienes sufren las consecuencias. Por lo tanto, los gerentes deben considerar la posibilidad de ayudar a reducir el estrés de sus subordinados, antes de que sea demasiado tarde.

Fuentes: E. Fraenheim, “Stressed & Pressed”, *Workforce Management*, enero de 2012, 18-22; J. B. Oldroyd y S. S. Morris, “Catching Falling Stars: A Human Resource Responses to Social Capital’s Detrimental Effect of Information Overload on Star Employees”, *Academy of Management Review* 37 (2012): 396-418; y S. Sonnentag, E. J. Mojza, E. Demerouti y A. B. Bakker, “Reciprocal Relations between Recovery and Work Engagement: The Moderating Role of Job Stressors”, *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 842-53.

Rediseño del puesto de trabajo El *rediseño del puesto de trabajo* proporciona a los individuos mayor responsabilidad, una actividad más significativa, más autonomía, y mayor retroalimentación, todo lo cual reduce el estrés, ya que esos factores dan al empleado más control sobre sus actividades de trabajo y reducen su dependencia hacia otras personas. Sin embargo, como se señaló en el análisis del diseño del puesto de trabajo, no todos los individuos desean tener un trabajo enriquecido. El rediseño adecuado del puesto de trabajo para los empleados con menor necesidad de crecimiento quizá implique menos responsabilidad y más especialización. Si los individuos prefieren estructura y rutina, la reducción de la variedad de habilidades también debería disminuir la incertidumbre y los niveles de estrés.

Participación del empleado El estrés del rol es nocivo en gran parte debido a que los trabajadores sienten incertidumbre sobre las metas, las expectativas, la manera como serán evaluados y cuestiones similares. Al permitirles participar en las decisiones que afectan directamente su desempeño laboral, la gerencia podría aumentar el control del empleado y reducir el estrés del rol. Por lo tanto, los directivos deberían considerar incrementar la *participación del trabajador* en la toma de decisiones, ya que las evidencias muestran claramente que brindar facultades a los empleados reduce la tensión psicológica.¹¹⁵

Comunicación organizacional Aumentar la *comunicación organizacional* formal con los empleados reduce la incertidumbre al disminuir tanto la ambigüedad del rol como el conflicto del rol. Dada la importancia que tienen las percepciones para moderar la relación entre el estrés y la respuesta, la gerencia también podría usar una comunicación efectiva como un medio para moldear las percepciones de los trabajadores. Recuerde que lo que los empleados consideran como demandas, amenazas u oportunidades en el trabajo es una interpretación, y que esa interpretación se ve afectada por los símbolos y las acciones que comunica la gerencia.

Periodos sabáticos para los empleados Algunos trabajadores necesitan un escape ocasional del ritmo frenético de su trabajo. Compañías como Genentech, American Express, Intel, General Mills, Microsoft, Morningstar, DreamWorks Animation y Adobe Systems han comenzado a brindar más alejamientos voluntarios.¹¹⁶ Estos *periodos sabáticos* —cuya duración va desde unas cuantas semanas hasta varios meses— permiten que los empleados viajen, se relajen o emprendan proyectos personales que consumen un tiempo más largo que las vacaciones tradicionales. Los defensores de este enfoque afirman que los periodos sabáticos reviven y rejuvenecen a los trabajadores que de otra manera terminarían agotados de manera excesiva.

programas de bienestar Programas apoyados por la organización, que se centran en la condición física y mental integral del trabajador.

Programas de bienestar La última sugerencia son los **programas de bienestar** auspiciados por las organizaciones. Éstas suelen organizar talleres para ayudar a las personas a dejar de fumar, a controlar el consumo de alcohol, a bajar de peso, a alimentarse mejor y a desarrollar un programa regular de ejercicio físico. Los talleres se enfocan en el estado físico y mental integral del empleado,¹¹⁷ y algunos también los ayudan a mejorar su salud psicológica. Un metanálisis de 36 programas diseñados para reducir el estrés (incluyendo programas de bienestar) reveló que las intervenciones creadas para ayudar a los trabajadores a reestructurar situaciones estresantes y a utilizar estrategias activas de afrontamiento redujeron de forma significativa los niveles de estrés.¹¹⁸ La mayoría de los programas de bienestar suponen que los empleados necesitan asumir la responsabilidad personal por su salud física y mental, y que las organizaciones tan sólo son un medio para lograr ese fin.

Los programas corporativos de bienestar ayudan a los empleados a manejar el estrés. Como parte de sus iniciativas de bienestar y aptitud física, el despacho de abogados Fowler White Boggs lleva instructores de yoga durante la hora del almuerzo de los empleados, para que realicen ejercicios de estiramiento y respiración que los ayuden a aliviar el estrés y a fomentar una sensación de bienestar.

Fuente: ZUMA Press, Inc./Alamy



La mayoría de las organizaciones que han implementado programas de bienestar han logrado beneficios importantes. Johnson & Johnson informó que su programa de bienestar en 10 años ha ahorrado a la organización \$250 millones en gastos médicos, y una investigación reveló que los programas de bienestar eficaces disminuyeron de manera importante las tasas de rotación de personal en la mayoría de las compañías.¹¹⁹ Otro estudio, patrocinado por el Departamento del Trabajo y el Departamento de Salud y Servicios Sociales de Estados Unidos, indicó que los programas de bienestar organizacionales crean trabajadores más saludables, con menos factores de riesgos para la salud.¹²⁰

Resumen

A lo largo del libro se ha mencionado la necesidad del cambio. Por ejemplo, piense en las actitudes, la motivación, los equipos de trabajo, la comunicación, el liderazgo, las estructuras organizacionales, las prácticas de RH y las culturas organizacionales. El cambio formó parte integral en el análisis de cada uno de esos conceptos. Si los ambientes fueran perfectamente estáticos, si las habilidades y las capacidades laborales siempre estuvieran actualizadas y no fueran susceptibles a deteriorarse, y si el mañana fuera exactamente igual que el ahora, el cambio organizacional tendría escasa o ninguna relevancia para los gerentes. No obstante, el mundo real es turbulento, y exige a las organizaciones y a sus miembros que experimenten un cambio dinámico para desempeñarse en niveles competitivos. Afrontar todos estos cambios suele provocar estrés, pero con una administración eficaz, los desafíos aumentan la participación y la satisfacción, conduciendo al desempeño de alto nivel que, como hemos visto en este texto, es una de las principales metas del estudio del comportamiento organizacional (CO).

Implicaciones para los gerentes

- Como gerente, usted es un agente del cambio en su organización. Las decisiones que toma y sus comportamientos como modelo, dan forma a la cultura para el cambio en la organización.
- Sus políticas y prácticas gerenciales determinarán el grado en que la organización aprende y se adapta a factores ambientales cambiantes.
- Un poco de estrés es benéfico. Los mayores desafíos provocados por la autonomía y la responsabilidad en el trabajo producen cierto nivel de estrés, pero también aumentan los sentimientos de logro y realización. Por otro lado, los estresores obstrutores, como la burocracia y los conflictos interpersonales, son completamente perjudiciales y deberían eliminarse.
- Usted puede ayudar a reducir el estrés dañino en el centro laboral al asignar cargas de trabajo adecuadas a los empleados, proporcionarles recursos para afrontar el estrés y responder a sus preocupaciones.
- Usted puede identificar niveles extremos de estrés en sus subalternos cuando disminuye su desempeño, aumenta la rotación de personal, se incrementa el ausentismo por problemas de salud y disminuye el compromiso. Sin embargo, es probable que cuando estos síntomas sean evidentes, ya sea demasiado tarde para brindarles ayuda; por lo tanto, permanezca alerta frente a los indicadores tempranos y sea proactivo.

Las compañías deberían promover la reducción del estrés

PUNTO

Las compañías invierten grandes recursos en sus empleados, ya que la salud y el bienestar de la fuerza laboral es una de sus preocupaciones más importantes. Una de las formas más directas de ayudar a los empleados consiste en recurrir a intervenciones para reducir el estrés.

Un importante beneficio económico de un programa de reducción del estrés es la disminución de los costos relacionados con la salud. El estrés en el centro de trabajo tiene muchas consecuencias costosas y negativas para la salud. El estrés debilita al sistema inmunológico, provocando más enfermedades y ausencias por problemas médicos. Si los empleados experimentan altos niveles de estrés laboral, son más proclives a asistir enfermos al trabajo, contagiando a muchos otros trabajadores. En un plazo más largo, los niveles de estrés también contribuyen a enfermedades como problemas cardíacos, los cuales pueden resultar en tratamientos médicos muy costosos. Esos tratamientos médicos, a su vez, incrementan los costos de los seguros médicos para el empleador.

La reducción del estrés laboral puede facilitar el desempeño del trabajo. Los empleados que se sienten sobrecargados tienen problemas para concentrarse, pierden energía y motivación en el trabajo, y tienen dificultades para compartir ideas nuevas y creativas. El estrés también crea conflictos con los colegas y provoca que los empleados traten a los clientes con rudeza u hostilidad. Al final, los trabajadores que experimentan altos niveles de estrés podrían abandonar la empresa, originando todos los costos relacionados con la rotación de personal.

Los programas de reducción de estrés también tienen un componente ético. El centro de trabajo genera una gran cantidad de estrés para muchos empleados, por lo que las compañías son, hasta cierto punto, responsables de contrarrestar sus consecuencias negativas. Los programas de reducción del estrés ayudan directamente a que los empleados se sientan mejor. Por último, cuando las compañías expresan preocupación por los trabajadores al ayudarlos a reducir el estrés, ellos manifiestan mayor compromiso.

CONTRAPUNTO

Aunque los empleadores pueden tener un interés económico directo en ciertos elementos de la reducción del estrés, vale la pena preguntarse si invertir recursos en programas para reducir el estrés es en realidad una buena idea. El primer problema es de tipo operativo. Algunas intervenciones de reducción del estrés son costosas, ya que requieren terapeutas profesionales o equipo para ejercicio. Esas inversiones pueden requerir de mucho tiempo para brindar rendimientos económicos y los costos directos de su investigación, diseño e implementación son muy elevados. Un número creciente de corporaciones reporta que el rendimiento sobre la inversión esperado de los programas de bienestar no se ha materializado. Además, el tiempo que los empleados dedican a las intervenciones para reducir el estrés se pierde en detrimento de las actividades laborales.

Otro problema es que los programas de reducción del estrés son invasivos. ¿Su jefe u otros individuos del centro de trabajo deben decirle cómo se supone que se debe sentir? Muchos programas de este tipo van incluso más lejos e intervienen en la vida personal de los empleados al fomentar discusiones abiertas acerca de las fuentes del estrés. ¿Realmente quiere usted que su gerente y sus compañeros de trabajo sepan por qué está experimentando estrés? Cuanto más se hable acerca de temas sensibles relacionados con el estrés, más difícil será mantener las relaciones laborales en un nivel profesional.

Una última preocupación es que resulta demasiado difícil marcar una línea entre el estrés laboral y el que se deriva de la vida en general. Es probable que el programa de reducción del estrés de una compañía trate de abordar problemas de sobrecarga laboral o de conflictos sociales, pero estos asuntos a menudo afectan otras áreas de la vida. ¿Cómo debería operar un programa de reducción del estrés cuando la tensión de un empleado proviene, por ejemplo, de un pariente enfermo o de conflictos con sus familiares?

Las organizaciones suelen tener buenas intenciones, pero quizá sea más importante dejar que los trabajadores mantengan la privacidad de su vida personal.

REPASO DEL CAPÍTULO

PREGUNTAS DE REPASO

18-1 ¿Cuáles son las diferencias entre las fuerzas del cambio y el cambio planeado?

18-2 ¿De qué manera se puede superar la resistencia al cambio?

18-3 ¿Cuáles son los cuatro enfoques principales para administrar el cambio organizacional?

18-4 ¿Qué pueden hacer los gerentes para crear una cultura para el cambio?

18-5 ¿Cuáles son las fuentes ambientales, organizacionales y personales potenciales del estrés en el trabajo, y qué papel juegan las diferencias individuales y culturales?

18-6 ¿Cuáles son los síntomas fisiológicos, psicológicos y conductuales del estrés laboral?

18-7 ¿Cuáles son los enfoques individual y organizacional para el manejo del estrés laboral?

EJERCICIO Conciencia plena en el trabajo

El concepto de conciencia plena hace hincapié en tratar de enfocar la mente en el momento presente y sumergirse en lo que ocurre alrededor. Algunos principios fundamentales son suspender el juicio inmediato del entorno y los propios pensamientos, y mantenerse abierto a lo que está alrededor. Los beneficios de la conciencia plena van más allá de la reducción del estrés, e incluyen mayor creatividad, periodos de atención más largos, disminución de la desidia y un mejor desempeño.

El procedimiento

Inicie este ejercicio de manera individual y, luego, reúnanse en equipos de tres o cuatro individuos para hablar acerca de su experiencia. Aunque las intervenciones de conciencia plena para todo el centro laboral pueden tomar varias semanas, es posible realizar algunos ejercicios iniciales básicos durante un periodo relativamente corto, para darse una idea de cómo sería un curso completo. A continuación se describen tres ejercicios sencillos para practicar. En todos ellos, las personas necesitan guardar sus objetos (especialmente teléfonos, tabletas y computadoras) y enfocarse en lo que está ocurriendo en el ambiente inmediato.

- *Respiración consciente:* Elimine de su mente todo, excepto los pensamientos relacionados con su propia respiración. Concéntrase en su inhalación y exhalación. En ocasiones es útil contar la duración de cada respiración. Trate de mantener esta respiración consciente durante tres minutos. Después, el equipo analizará cómo se sintieron sus miembros durante tres minutos.
- *Escucha consciente:* Elimine de su mente todo, excepto lo que está ocurriendo en su entorno inmediato. Trate de escuchar

tantos sonidos como le sea posible, sin juzgarlos o evaluarlos. Intente mantener esta escucha activa durante tres minutos. Después, el equipo analizará durante tres minutos algunas de las cosas que observaron los miembros.

- *Pensamiento consciente:* Como lo hicieron al escuchar, elimine todo de su mente, pero ahora concéntrese sólo en sus ideas acerca de la conciencia plena y el estrés. No hable ni escriba (todavía) acerca de lo que está pensando; sólo concentre toda su atención en este ejercicio y en su significado. Trate de mantener este pensamiento consciente durante tres minutos. Después, el equipo hablará durante tres minutos acerca de esta experiencia.

Como se señaló antes, éste es sólo un ejemplo breve de los ejercicios de conciencia plena. En un programa completo de este tipo, tendría varias sesiones de aproximadamente una hora de duración. Ahora que experimentó el trabajo de conciencia plena, considere las siguientes preguntas en equipo:

- 18-8.** ¿Hubo algún aspecto de las sesiones de práctica de conciencia plena que encontró especialmente agradables o útiles? ¿Hubo algunos aspectos de las sesiones que consideró desagradables o incómodos?
- 18-9.** ¿Qué preocupaciones tendría acerca de la implementación de una intervención de conciencia plena en el centro laboral? ¿Cuáles son algunos de los obstáculos que enfrentaría al tratar de involucrar a los empleados en un programa de reducción del estrés por medio de la conciencia plena?
- 18-10.** Reúnanse con toda la clase y analice sus respuestas.

DILEMA ÉTICO Todos presentes y rindiendo cuentas

Diya revisó los registros de acceso a la estación de trabajo de José y no se mostró complacida. Cada día, cada semana, el registro indicaba que José había estado en su computadora, escribiendo códigos y recopilando datos sobre las experiencias de los usuarios. En la industria de la tecnología, se esperan largas horas de trabajo sin descanso, pero Diya sabía que José se estaba esforzando hasta el punto del agotamiento extremo. Tenía varias semanas sufriendo de un problema desconocido de las vías respiratorias altas, y a ella le preocupaba que, sin descanso, nunca lograría recuperarse. Sin embargo, la presión de un rápido progreso por parte de su supervisor provocó que José sintiera que no tenía otra opción que trabajar largas jornadas, sin importar que estuviera enfermo.

El problema del ausentismo, es decir, no presentarse al trabajo cuando uno debe hacerlo, es un problema común para los gerentes. Sin embargo, estudios recientes sugieren que lo opuesto del ausentismo —el presentismo— tiene sus propias consecuencias negativas. El presentismo sucede cuando un empleado continúa asistiendo al trabajo, aunque esté enfermo. A diferencia del ausentismo, el presentismo puede darse específicamente debido a la presión de la gerencia.

Un empleado puede tener presentismo por diversas razones, pero como describe la historia de José, en ocasiones es una respuesta a las presiones laborales. Las compañías que dedican grandes recursos a vigilar la asistencia de los empleados también suelen experimentar altos niveles de presentismo. En otras palabras, las evidencias empíricas sugieren que las compañías envían a los empleados señales de que la asistencia es obligatoria, incluso cuando están demasiado enfermos para trabajar.

Algunas compañías han empezado a revertir la tendencia. Microsoft, por ejemplo, presiona a sus contratistas para que permitan que sus empleados tengan un mayor acceso a los permisos

por enfermedad. Es evidente que la presión para asistir al trabajo cuando el empleado está enfermo es una fuente importante de estrés. Y el estrés debilita la respuesta inmunológica. Esto significa que una cultura de presentismo con el tiempo provocará enfermedades de largo plazo. Por lo tanto, parece que las preocupaciones de Diya por la salud de José a largo plazo están bien fundadas. Cuando los empleados enfermos asisten al trabajo, también aumentan las probabilidades de que otros individuos se contagien. Con el tiempo, esto puede resultar en retrasos sistémicos del trabajo.

Es probable que para una organización estable y de gran tamaño como Microsoft sea más fácil vislumbrar las consecuencias positivas generales de evitar el presentismo. En una compañía pequeña que tiene contratos de corto plazo con grandes organizaciones, como la empresa donde trabajan José y Diya, es muy tentador presionar a los empleados para que asistan a trabajar a cualquier precio; unos días fuera del trabajo podrían significar la pérdida de una oportunidad de negocios importante. Así, los trabajadores se rinden ante la presión y se esfuerzan a lo largo de sus días laborales tanto como pueden.

Preguntas

- 18-11. ¿De qué manera el presentismo sería una respuesta adaptativa a la presión percibida para un buen desempeño? ¿En qué sentido se trata de una respuesta a las presiones de las demandas laborales?
- 18-12. ¿Los empleadores tienen la responsabilidad ética de desalentar el presentismo? ¿Por qué?
- 18-13. ¿Qué podría hacer una compañía para cambiar las actitudes y las conductas de los empleados acerca del presentismo? En otras palabras, ¿cómo sería un programa eficaz para la prevención del presentismo?

Fuentes: D. Engber, "Quit Whining about Your Sick Colleague", *New York Times*, 29 de diciembre de 2014, <http://www.nytimes.com/2014/12/30/opinion/quit-whining-about-your-sick-colleague.html>; C. C. Miller, "From Microsoft, a Novel Way to Mandate Sick Leave", *New York Times*, 26 de marzo 2015, <http://www.nytimes.com/2015/03/26/upshot/26up-leave.html?abt=0002&abg=0>; y S. Deery, J. Walsh, y C. D. Zatzick, "A Moderated Mediation Analysis of Job Demands, Presenteeism, and Absenteeism", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, junio de 2014, 352-69.

CASO 1 Mejorar el aspecto de Walmart

Durante más de medio siglo, Walmart se han enorgullecido por proporcionar valor a los clientes siendo el líder de los precios bajos. Sin embargo, la mentalidad de los consumidores está cambiando. En la actualidad, “valor” también significa conveniencia, facilidad para encontrar lo que se busca y la posibilidad de recibir exactamente lo que uno quiere, cuando uno lo quiere. Muchas cadenas estadounidenses de tiendas que venden productos por un dólar a menudo tienen precios más bajos que Walmart, por lo que esa ventaja competitiva se está desvaneciendo. Además, gracias a Amazon.com y a otros vendedores al detalle en línea, los consumidores pueden comprar desde su hogar siempre que lo deseen, comparar precios y saber de inmediato que productos están disponibles.

Compare esto con la experiencia que muchos compradores de Walmart solían tener al ingresar a una tienda: bajo nivel de inventario, pasillos desorganizados, personal poco servicial y un ambiente general deprimente. La presencia de la compañía en línea era muy similar: parecía difícil navegar en el sitio y los intentos de búsqueda de productos eran frustrantes, en el mejor de los casos, y muchas veces infructuosos.

Doug McMillon, nombrado director general de Walmart en 2014, decidió que cambiaría esto. “Lo que la gente piensa de la compañía es importante”, señaló. Y en esa época la gente no pensaba en el valor ni en los precios bajos cuando pensaba en Walmart. McMillon llevó a cabo varios cambios. Primero, dado que la compañía se había ganado la reputación de tratar mal a los empleados de sus tiendas (salarios bajos, pocas prestaciones), aun cuando sus ganancias eran de miles de millones de dólares, Walmart anunció que aumentaría su salario mínimo.

Segundo, la compañía empezó a poner mayor atención a la retroalimentación de sus trabajadores. Algunos problemas recu-

rrentes incluían el código de vestimenta, la música en las tiendas e incluso la temperatura dentro de sus instalaciones. Así, las reglas de vestimenta se hicieron más flexibles, se introdujo música más variada, y se ajustaron los termostatos. La compañía espera que una mejoría en el estado de ánimo de los empleados se traducirá en una mejor experiencia para los clientes, y en cambiar algunas de las imágenes negativas.

La presencia en la web de Walmart fue otra de las metas de los grandes cambios. Dado que su principal competidor es Amazon, McMillon quería ofrecer a los clientes un mayor número de artículos, alternativas de envío y formas de satisfacer sus necesidades y demandas (como un servicio de pedido de alimentos en línea). Esto significaba una nueva forma de pensar acerca del marketing y del inventario en todas las áreas.

McMillon fue capaz de ver cómo los consumidores han cambiado, no sólo lo que desean, sino también la forma como lo desean, ya sea de las manos de empleados felices o con el simple hecho de presionar un botón. La pregunta permanece: ¿Estas acciones serán suficientes para cambiar la forma en la que los consumidores perciben a Walmart?

Preguntas

- 18-14.** ¿Qué factores fundamentales cree usted que impulsaron a Walmart a realizar un cambio? ¿Estos factores ejemplifican las presiones del cambio que se analizaron en el capítulo? ¿Por qué?
- 18-15.** ¿Qué efectos predice que tendrán los cambios realizados por Walmart?
- 18-16.** Describa la manera en la que McMillon actuó como agente del cambio en esta situación.

Fuentes: S. Halzack, “Why Walmart Is Ditching Its Celine Dion Soundtrack and Getting a DJ”, *Washington Post*, 3 de junio de 2015, <http://www.washingtonpost.com/news/business/wp/2015/06/03/why-Walmart-is-ditching-its-celine-dion-soundtrack-and-getting-a-deejay/>; B. Ritholtz, “Walmart Learns to Live without Everyday Poverty Wages”, *Bloomberg View*, 11 de junio de 2015, <http://www.bloombergview.com/articles/2015-06-11/Walmart-lives-without-everyday-poverty-wages>; y B. O’Keefe, “The Man Who’s Reinventing Walmart”, *Fortune*, 4 de junio de 2015, <http://fortune.com/2015/06/04/walmart-ceo-doug-mcmillon/>.

CASO 2 Cuando las compañías no logran cambiar

En la actualidad, el televisor Triniton, la radio de transistores, el Walkman y la videograbadora de cintas son artículos del pasado, pero hace no mucho tiempo eran la tecnología de vanguardia. Entre las décadas de 1970 y de 1990, Japón estaba en el pináculo de la industria de los productos electrónicos para el hogar, ya que introducía artículos nuevos al mundo cada año. En la actualidad, las mismas empresas niponas se encuentran rezagadas y luchan por permanecer operando. La producción de artículos electrónicos japoneses ha caído más de 41 por ciento, y la participación de ese país en el mercado global de los productos y servicios electrónicos ha disminuido más de la mitad desde el año 2000. Por ejemplo, Sony no ha tenido ganancias desde 2008. ¿Qué ocurrió?

La respuesta más simple es que no ha logrado innovar. Mientras que empresas fuera de Japón iniciaron la tecnología digital y conquistaron internet, las empresas niponas se quedaron en el mundo de los semiconductores y el hardware. Sin embargo, la razón más profunda es la negación de los gerentes japoneses adaptarse al ambiente global y a cambiar sus organizaciones en consecuencia. Por ejemplo, Sony dominó la tecnología necesaria para construir un reproductor de música digital muchos años antes de que Apple introdujera el iPod en 2001, pero sus ingenieros se resistieron al cambio. Las divisiones de Sony no trabajaron en conjunto lo suficientemente rápido para competir en este mercado o en el nuevo mercado de los televisores de pantalla plana. Incluso ahora, Sony no ha logrado realizar los cambios en su organización para reflejar el pensamiento global actual de la

industria. Por ejemplo, Sony y otras empresas japonesas fabrican un número mucho mayor de productos que la mayoría de sus competidores globales. El antiguo ejecutivo de Sony, Yoshiaki Sakito señaló lo siguiente: “Sony fabrica demasiados modelos, y para ninguno de ellos pueden decir ‘Este contiene nuestra tecnología mejor y más vanguardista’. Apple, por otro lado, fabrica un teléfono fantástico sólo en dos colores y dice ‘Este es el bueno’”.

Para que las compañías electrónicas japonesas sobrevivan, deben cambiar. Alguna vez fueron capaces de estructurar sus organizaciones alrededor de mano de obra abundante y barata para tener costos bajos y precios competitivos, pero en la actualidad no han podido hacerlo. Un factor que complica las cosas es que Japón es un país antiguo, de muchas tradiciones, con una tasa de nacimientos baja y una población que envejece, por lo que pronto enfrentarán una escasez de trabajadores. La cultura de ese país dificultará aún más su adaptación a la globalización. En este momento, debería cambiar para fomentar la innovación, lo cual implica una transformación tanto cultural como organizacional.

Preguntas

- 18-17.** ¿Por qué la industria de productos electrónicos japoneses fue inicialmente tan exitosa?
- 18-18.** ¿Por qué la industria de productos electrónicos nipones ya no es una historia de éxito?
- 18-19.** ¿Qué tipo de cambios organizacionales aconsejaría a los gerentes de las empresas japonesas de productos electrónicos?

Fuentes: H. Hiyama, “Sony Break-Up Call Shines Light on Electronics Industry Problems”, *Japan Today*, 7 de junio de 2013, www.japantoday.com/category/opinions/view/sony-break-up-call-shines-light-on-electronic-industry-problems; R. Katz, “How Japan Blew Its Lead in Electronics”, *The Wall Street Journal*, 23 de marzo de 2012, A15; y H. Tabuchi, “How the Parade Passed Sony By”, *The New York Times*, 15 de abril de 2012, B1, B7.

NOTAS

- ¹ A. Chowdhry, "Apple Surpassed Samsung as Global Phone Market Leader, Says Report", *Forbes*, 3 de marzo de 2015, <http://www.forbes.com/sites/amitchowdhry/2015/03/04/apple-passes-samsung/>.
- ² Veá, por ejemplo, J. Birkinshaw, G. Hamel y M. J. Mol, "Management Innovation", *Academy of Management Review* 33, núm. 4 (2008): 825-45; y J. Welch y S. Welch, "What Change Agents Are Made Of", *Business-Week*, 20 de octubre de 2008, 96.
- ³ M. Helft, "How the Tech Elite Plans to Reinvent Senior Care", *Forbes*, 2 de abril de 2015, <http://www.forbes.com/sites/miguelhelft/2015/04/02/how-the-tech-elite-plans-to-reinvent-senior-care>.
- ⁴ Sitio web de General Motors, <http://www.gm.com/company/corporate-officers/mary-barra>, consultado el 22 de julio de 2015.
- ⁵ R. J. Grossman, "Accelerating Change at GM", *HR Magazine*, junio de 2012, 58-64.
- ⁶ Sitio web de General Motors, http://www.gm.com/company/aboutGM/GM_Corporate_Officers/John_Quattrone.html, consultado el 22 de julio de 2015.
- ⁷ P. G. Audia y S. Brion, "Reluctant to Change: Self-Enhancing Responses to Diverging Performance Measures", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007): 255-69.
- ⁸ M. Fugate, A. J. Kinicki y G. E. Prussia, "Employee Coping with Organizational Change: An Examination of Alternative Theoretical Perspectives and Models", *Personnel Psychology* 61, núm. 1 (2008): 1-36.
- ⁹ R. B. L. Sijbom, O. Janssen y N. W. Van Yperen, "How to Get Radical Creative Ideas into a Leader's Mind? Leader's Achievement Goals and Subordinates' Voice of Creative Ideas", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24 (2015): 279-96.
- ¹⁰ J. D. Ford, L. W. Ford y A. D'Amelio, "Resistance to Change: The Rest of the Story", *Academy of Management Review* 33, núm. 2 (2008): 362-77.
- ¹¹ R. K. Smollan, "The Multi-Dimensional Nature of Resistance to Change", *Journal of Management & Organization*, noviembre de 2011, 828-49.
- ¹² P. C. Fiss y E. J. Zajac, "The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving via Framing and Decoupling", *Academy of Management Journal* 49, núm. 6 (2006): 1173-93.
- ¹³ A. E. Rafferty y S. L. D. Restubog, "The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger", *Journal of Management* 36, núm. 5 (2010): 1309-38.
- ¹⁴ Q. N. Huy, "Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 2002, 31-69; D. M. Herold, D. B. Fedor y S. D. Caldwell, "Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' Commitment to Change", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007): 942-51; y G. B. Cunningham, "The Relationships among Commitment to Change, Coping with Change, and Turnover Intentions", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, núm. 1 (2006): 29-45.
- ¹⁵ R. Peccei, A. Giangreco y A. Sebastiano, "The Role of Organizational Commitment in the Analysis of Resistance to Change: Copredictor and Moderator Effects", *Personnel Review* 40, núm. 2 (2011): 185-204.
- ¹⁶ J. P. Kotter, "Leading Change: Why Transformational Efforts Fail", *Harvard Business Review* 85 (enero de 2007): 96-103.
- ¹⁷ K. van Dam, S. Oreg y B. Schyns, "Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader-Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics", *Applied Psychology: An International Review* 57, núm. 2 (2008): 313-34.
- ¹⁸ A. H. Y. Hon, M. Bloom y J. M. Crant, "Overcoming Resistance to Change and Enhancing Creative Performance", *Journal of Management* 40 (2014): 919-41.
- ¹⁹ S. Oreg y N. Sverdluk, "Ambivalence toward Imposed Change: The Conflict between Dispositional Resistance to Change and the Orientation toward the Change Agent", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 2 (2011): 337-49.
- ²⁰ D. B. Fedor, S. Caldwell y D. M. Herold, "The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel Investigation", *Personnel Psychology* 59 (2006): 1-29; y R. D. Foster, "Resistance, Justice, and Commitment to Change", *Human Resource Development Quarterly* 21, núm. 1 (2010): 3-39.
- ²¹ S. Oreg, "Personality, Context, and Resistance to Organizational Change", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, núm. 1 (2006): 73-101.
- ²² S. M. Elias, "Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes toward Organizational Change", *Journal of Management* 35, núm. 1 (2009): 37-55.
- ²³ J. W. B. Lang y P. D. Bliese, "General Mental Ability and Two Types of Adaptation to Unforeseen Change: Applying Discontinuous Growth Models to the Task-Change Paradigm", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (2009): 411-28.
- ²⁴ C. O. L. H. Porter, J. W. Webb y C. I. Gogus, "When Goal Orientations Collide: Effects of Learning and Performance Orientation on Team Adaptability in Response to Workload Imbalance", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 5 (2010): 935-43.
- ²⁵ Veá, por ejemplo, A. Karaevli, "Performance Consequences for New CEO 'Outsideriness': Moderating Effects of Pre- and Post-Succession Contexts", *Strategic Management Journal* 28, núm. 7 (2007): 681-706.
- ²⁶ Veá, por ejemplo, J. Manchester, D. L. Gray-Miceli, J. A. Metcalf, C. A. Paolini, A. H. Napier, C. L. Coogly y M. G. Owens, "Facilitating Lewin's Change Model with Collaborative Evaluation in Promoting Evidence Based Practices of Health Professionals", *Evaluation and Program Planning*, diciembre de 2014, 82-90.
- ²⁷ P. G. Audia, E. A. Locke y K. G. Smith, "The Paradox of Success: An Archival and a Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change", *Academy of Management Journal*, octubre de 2000, 837-53; y P. G. Audia y S. Brion, "Reluctant to Change: Self-Enhancing Responses to Diverging Performance Measures", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102, núm. 2 (2007): 255-69.
- ²⁸ Veá, por ejemplo, J. Kim, "Use of Kotter's Leading Change Model to Develop and Implement a Heart Failure Education Program for Certified Nursing Assistants in a Long-Term Care Facility", *Nursing Research* 64, núm. 2 (2015): E35; y J. Pollack y R. Pollack, "Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice", *Systemic Practice and Action Research* 28, núm. 1 (2015): 41-66.
- ²⁹ Veá, por ejemplo, L. S. Lüscher y M. W. Lewis, "Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox", *Academy of Management Journal* 51, núm. 2 (2008): 221-40.
- ³⁰ Por ejemplo, vea R. J. Marshak y D. Grant, "Organizational Discourse and New Organization Development Practices", *British Journal of Management* 19, núm. 1 (2008): S7-S19.
- ³¹ Veá, por ejemplo, R. Lines, "Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement", *Journal of Change Management*, septiembre de 2004, 193-215.
- ³² S. Highhouse, "A History of the T-Group and Its Early Application in Management Development", *Group Dynamics: Theory, Research, & Practice*, diciembre de 2002, 277-90.
- ³³ T. Fauth, K. Hattrub, K. Mueller y B. Roberts, "Nonresponse in Employee Attitude Surveys: A Group-Level Analysis", *Journal of Business and Psychology*, marzo de 2013, 1-16.
- ³⁴ F. J. Lambrechts, R. Bouwen, S. Grieten, J. P. Huybrechts y E. H. Schein, "Learning to Help through Humble Inquiry and Implications for Management Research, Practice, and Education: An Interview with Edgar H. Schein", *Academy of Management Learning & Education*, marzo de 2011, 131-48.

- ³⁵ W. W. G. Dyer, W. G. Dyer y J. H. Dyer, *Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance* (Hoboken, NJ: Jossey-Bass, 2007).
- ³⁶ U. Wagner, L. Tropp, G. Finchilescu y C. Tredoux (eds.), *Improving Intergroup Relations* (Nueva York: Wiley-Blackwell, 2008).
- ³⁷ Veal, por ejemplo, B. Verleysen, F. Lambrechts y F. Van Acker, "Building Psychological Capital with Appreciative Inquiry: Investigating the Mediating Role of Basic Psychological Need Satisfaction", *Journal of Applied Behavioral Science* 51, núm. 1 (2015): 10-35.
- ³⁸ G. Giglio, S. Michalcova y C. Yates, "Instilling a Culture of Winning at American Express", *Organization Development Journal* 25, núm. 4 (2007): P33-P37.
- ³⁹ W. K. Smith y M. W. Lewis, "Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing", *Academy of Management Review* 36 (2011): 381-403.
- ⁴⁰ P. Jarzabkowski, J. Lê y A. Van de Ven, "Responding to Competing Strategic Demands: How Organizing, Belonging, and Performing Paradoxes Coevolve", *Strategic Organization* 11 (2013): 245-80; W. K. Smith, "Dynamic Decision Making: A Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes", *Academy of Management Journal* 57 (2014): 1592-623.
- ⁴¹ J. Jay, "Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations", *Academy of Management Journal* 56 (2013): 137-59.
- ⁴² Y. Zhang, D. A. Waldman, Y. Han y X. Li, "Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents and Consequences", *Academy of Management Journal* 58 (2015): 538-66.
- ⁴³ A. Harrington, "Who's Afraid of a New Product?" *Fortune*, 10 de noviembre de 2003, 189-92; y C. C. Manz, F. Shipper y G. L. Stewart, "Everyone a Team Leader: Shared Influence at W. L. Gore and Associates", *Organizational Dynamics* 38, núm. 3 (2009): 239-44.
- ⁴⁴ "A Team-Based, Flat Lattice Organization", sitio web de Gore, http://www.gore.com/en_xx/aboutus/culture/index.html, consultado el 23 de julio de 2015.
- ⁴⁵ S. Caulkin, "Gore-Text Gets Made without Managers", *The Observer*, 1 de noviembre de 2008, <http://www.theguardian.com/business/2008/nov/02/gore-textiles-terri-kelly>.
- ⁴⁶ Veal, por ejemplo, G. P. Pisano, "You Need an Innovation Strategy", *Harvard Business Review*, junio de 2015, 44-54.
- ⁴⁷ H. W. Volberda, F. A. J. Van den Bosch y C. V. Heij, "Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation", *European Management Review*, primavera de 2013, 1-15.
- ⁴⁸ Damanpour, "Organizational Innovation", 555-90; y G. Westerman, F. W. McFarlan y M. Iansiti, "Organization Design and Effectiveness over the Innovation Life Cycle", *Organization Science* 17, núm. 2 (2006): 230-38.
- ⁴⁹ Veal P. Schepers y P. T. van den Berg, "Social Factors of Work-Environment Creativity", *Journal of Business and Psychology* 21, núm. 3 (2007): 407-28.
- ⁵⁰ S. Chang, L. Jia, R. Takeuchi y Y. Cai, "Do High-Commitment Work Systems Affect Creativity? A Multilevel Combinational Approach to Employee Creativity", *Journal of Applied Psychology* 99 (2014): 665-80.
- ⁵¹ M. E. Mullins, S. W. J. Kozlowski, N. Schmitt y A. W. Howell, "The Role of the Idea Champion in Innovation: The Case of the Internet in the Mid-1990s", *Computers in Human Behavior* 24, núm. 2 (2008): 451-67.
- ⁵² C. Y. Murnieks, E. Mosakowski y M. S. Cardon, "Pathways of Passion Identity Centrality, Passion, and Behavior among Entrepreneurs", *Journal of Management* 40, (2014): 1583-606.
- ⁵³ S. C. Parker, "Intrapreneurship or Entrepreneurship?" *Journal of Business Venturing*, enero de 2011, 19-34.
- ⁵⁴ M. Cerne, M. Jaklic y M. Skerlavaj, "Decoupling Management and Technological Innovations: Resolving the Individualism-Collectivism Controversy", *Journal of International Management*, junio de 2013, 103-17.
- ⁵⁵ A. Taylor, "Chrysler's Speed Merchant", *Fortune*, 6 de septiembre de 2010, 77-82.
- ⁵⁶ D. Buss, "Marchionne May Risk Fiat Chrysler Morale by Pressing Consolidation", *Forbes*, 31 de mayo de 2015, <http://www.forbes.com/sites/dalebuss/2015/05/31/in-pressing-for-consolidation-marchionne-may-be-risking-fiat-chrysler-morale/>.
- ⁵⁷ Veal, por ejemplo, T. B. Lawrence, M. K. Mauws, B. Dyck y R. F. Kleysen, "The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework", *Academy of Management Review*, enero de 2005, 180-91.
- ⁵⁸ J. Kim, T. Egan y H. Tolson, "Examining the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire: A Review and Critique of Research Utilizing the DLOQ", *Human Resource Development Review*, marzo de 2015, 91-112.
- ⁵⁹ L. Berghman, P. Matthyssens, S. Streukens y K. Vandenbempt, "Deliberate Learning Mechanisms for Stimulating Strategic Innovation Capacity", *Long Range Planning*, febrero-abril de 2013, 39-71.
- ⁶⁰ R. Chiva y J. Habib, "A Framework for Organizational Learning: Zero, Adaptive, and Generative Learning", *Journal of Management & Organization* 21, núm. 3 (2015): 350-68; y J. Kim, T. Egan y H. Tolson, "Examining the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire: A Review and Critique of Research Utilizing the DLOQ", *Human Resource Development Review* 14, núm. 1 (2015): 91-112.
- ⁶¹ D. Meinert, "Wings of Change", *HR Magazine*, noviembre de 2012, 30-36.
- ⁶² M.-G. Seo, M. S. Taylor, N. S. Hill, X. Zhang, P. E. Tesluk y N. M. Lorinkova, "The Role of Affect and Leadership during Organizational Change", *Personnel Psychology* 65 (2012): 121-65.
- ⁶³ M. Fugate, G. E. Prussia y A. J. Kinicki, "Managing Employee Withdrawal during Organizational Change: The Role of Threat Appraisal", *Journal of Management*, mayo de 2012, 890-914.
- ⁶⁴ J. Shin, M. S. Taylor y M.-G. Seo, "Resources for Change: The Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change", *Academy of Management Journal* 55 (2012): 727-48.
- ⁶⁵ B. Mirza, "Workplace Stress Hits Three-Year High", *HR Magazine*, abril de 2012, 15.
- ⁶⁶ C. L. Cooper, P. J. Dewe y M. P. O'Driscoll, *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).
- ⁶⁷ S. Shellenbarger, "When Stress Is Good for You", *The Wall Street Journal*, 24 de enero de 2012, D1, D5.
- ⁶⁸ Ibid.
- ⁶⁹ N. P. Podsakoff, J. A. LePine y M. A. LePine, "Differential Challenge-Hindrance Stressor Relationships with Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2 (2007): 438-54; y J. A. LePine, M. A. LePine y C. L. Jackson, "Challenge and Hindrance Stress: Relationships with Exhaustion, Motivation to Learn, and Learning Performance", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2004, 883-91.
- ⁷⁰ L. W. Hunter y S. M. B. Thatcher, "Feeling the Heat: Effects of Stress, Commitment, and Job Experience on Job Performance", *Academy of Management Journal* 50, núm. 4 (2007): 953-68.
- ⁷¹ J. C. Wallace, B. D. Edwards, T. Arnold, M. L. Frazier y D. M. Finch, "Work Stressors, Role-Based Performance, and the Moderating Influence of Organizational Support", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009): 254-62.
- ⁷² A. B. Bakker, E. Demerouti y A. I. Sanz-Vergel, "Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (2014): 389-411.
- ⁷³ "Stress in America: Paying with Our Health", *American Psychological Association*, 4 de febrero de 2015, 8.
- ⁷⁴ J. de Jonge y C. Dormann, "Stressors, Resources y Strain at Work: A Longitudinal Test of the Triple-Match Principle", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 5 (2006): 1359-74.
- ⁷⁵ D. C. Ganster y C. C. Rosen, "Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review", *Journal of Management* 39 (2013): 1085-122.

- ⁷⁶ P. Sterling, "Allostasis: A Model of Predictive Regulation", *Physiology & Behavior*, 12 de abril de 2012, 5-15.
- ⁷⁷ A. E. Rafferty y M. A. Griffin, "Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective", *Journal of Applied Psychology* 71, núm. 5 (2007): 1154-62.
- ⁷⁸ R. Ilies, N. Dimotakis y I. E. De Pater, "Psychological and Physiological Reactions to High Workloads: Implications for Well-Being", *Personnel Psychology*, verano de 2010, 407-36; A. B. Bakker, E. Demerouti y A. I. Sanz-Vergel, "Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (2014): 389-411.
- ⁷⁹ T. L. Smith-Jackson y K. W. Klein, "Open-Plan Offices: Task Performance and Mental Workload", *Journal of Environmental Psychology* 29, núm. 2 (2009): 279-89.
- ⁸⁰ C. Fritz y S. Sonnentag, "Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect during the Workday", *Journal of Management* 35, núm. 1 (2009): 94-111.
- ⁸¹ S. Lim, L. M. Cortina y V. J. Magley, "Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 1 (2008): 95-107; N. T. Buchanan y L. F. Fitzgerald, "Effects of Racial and Sexual Harassment on Work and the Psychological Well-Being of African American Women", *Journal of Occupational Health Psychology* 13, núm. 2 (2008): 137-51; C. R. Willness, P. Steel y K. Lee, "A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Workplace Sexual Harassment", *Personnel Psychology* 60, núm. 1 (2007): 127-62; y B. Moreno-Jiménez, A. Rodríguez-Muñoz, J. C. Pastor, A. I. Sanz-Vergel y E. Garrosa, "The Moderating Effects of Psychological Detachment and Thoughts of Revenge in Workplace Bullying", *Personality and Individual Differences* 46, núm. 3 (2009): 359-64.
- ⁸² L. Yang, J. Bauer, R. E. Johnson, M. W. Groer y K. Salomon, "Physiological Mechanisms That Underlie the Effects of Interactional Unfairness on Deviant Behavior: The Role of Cortisol Activity", *Journal of Applied Psychology* 99 (2014): 310-21.
- ⁸³ M. T. Schmitt, N. R. Branscombe, T. Postmes y A. Garcia, "The Consequences of Perceived Discrimination for Psychological Well-Being: A Meta-Analytic Review", *Psychological Bulletin* 140 (2014): 921-48.
- ⁸⁴ J. O'Reilly, S. L. Robinson, J. L. Berdahl y S. Banki, "Is Negative Attention Better Than No Attention? The Comparative Effects of Ostracism and Harassment at Work", *Organization Science* (2014): 774-93.
- ⁸⁵ "Stress in America: Paying with Our Health", *American Psychological Association*, 4 de febrero de 2015, <http://www.apa.org/news/press/releases/stress/2014/stress-report.pdf>.
- ⁸⁶ Q. Hu, W. B. Schaufeli y T. W. Taris, "The Job Demands-Resources Model: An Analysis of Additive and Joint Effects of Demands and Resources", *Journal of Vocational Behavior* 79, núm. 1 (2011): 181-90.
- ⁸⁷ E. R. Crawford, J. A. LePine y B. L. Rich, "Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 5 (2010): 834-48.
- ⁸⁸ Veal J. B. Halbesleben, "Sources of Social Support and Burnout: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Model", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 5 (2006): 1134-45; N. Bolger y D. Amarel, "Effects of Social Support Visibility on Adjustment to Stress: Experimental Evidence", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007): 458-75; y C. Fernet, M. Gagné y S. Austin, "When Does Quality of Relationships with Coworkers Predict Burnout over Time? The Moderating Role of Work Motivation", *Journal of Organizational Behavior* 31 (2010): 1163-80.
- ⁸⁹ J. B. Avey, F. Luthans y S. M. Jensen, "Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover", *Human Resource Management*, septiembre-octubre de 2009, 677-93.
- ⁹⁰ Veal, por ejemplo, C. M. Middelorp, D. C. Cath, A. L. Beem, G. Willemsen y D. I. Boomsma, "Life Events, Anxious Depression, and Personality: A Prospective and Genetic Study", *Psychological Medicine* 38, núm. 11 (2008): 1557-65; A. A. Uliaszek, R. E. Zinbarg, S. Mineka, M. G. Craske, J. M. Sutton, J. W. Griffith, R. Rose, A. Waters y C. Hammen, "The Role of Neuroticism and Extraversion in the Stress-Anxiety and Stress-Depression Relationships", *Anxiety, Stress, and Coping* 23, núm. 4 (2010): 363-81.
- ⁹¹ J. D. Kammeyer-Mueller, T. A. Judge y B. A. Scott, "The Role of Core Self-Evaluations in the Coping Process", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009): 177-95.
- ⁹² R. J. Burke, A. M. Richardson y M. Mortinussen, "Workaholism among Norwegian Managers: Work and Well-Being Outcomes", *Journal of Organizational Change Management* 7 (2004): 459-70; y W. B. Schaufeli, T. W. Taris y W. van Rhenen, "Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being", *Applied Psychology: An International Review* 57, núm. 2 (2008): 173-203.
- ⁹³ J. Chen, C. Silverthorne y J. Hung, "Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America", *Leadership & Organization Development Journal* 27, núm. 4 (2006): 242-49; y C. Liu, P. E. Spector y L. Shi, "Cross-National Job Stress: A Quantitative and Qualitative Study", *Journal of Organizational Behavior*, febrero de 2007, 209-39.
- ⁹⁴ P. E. Spector, T. D. Allen, S. A. Y. Poelmans, L. M. Lapierre, C. L. Cooper, M. O'Driscoll, et al., "Cross National Differences in Relationships of Work Demands, Job Satisfaction, and Turnover Intention with Work-Family Conflict", *Personnel Psychology* 60, núm. 4 (2007): 805-35.
- ⁹⁵ H. M. Addae y X. Wang, "Stress at Work: Linear and Curvilinear Effects of Psychological, Job-, and Organization-Related Factors: An Exploratory Study of Trinidad and Tobago", *International Journal of Stress Management*, noviembre de 2006, 476-93.
- ⁹⁶ M. Kivimäki, J. Head, J. E. Ferrie, E. Brunner, M. G. Marmot, J. Vahtera y M. J. Shipley, "Why Is Evidence on Job Strain and Coronary Heart Disease Mixed? An Illustration of Measurement Challenges in the Whitehall II Study", *Psychosomatic Medicine* 68, núm. 3 (2006): 398-401.
- ⁹⁷ M. Borritz, K. B. Christensen, U. Bültmann, R. Rugulies, T. Lund, I. Andersen, E. Villadsen, F. Didrechsén y T. S. Krisensen, "Impact on Burnout and Psychosocial Work Characteristics on Future Long-Term Sickness Absence, Prospective Results of the Danish PUMA Study among Human Service Workers", *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 52, núm. 10 (2010): 964-70.
- ⁹⁸ R. Ilies, N. Dimotakis y I. E. DePater, "Psychological and Physiological Reactions to High Workloads: Implications for Well-Being", *Personnel Psychology* 63, núm. 2 (2010): 407-63.
- ⁹⁹ D. Örtqvist y J. Wincent, "Prominent Consequences of Role Stress: A Meta-Analytic Review", *International Journal of Stress Management*, 13, núm. 4 (2006): 399-422.
- ¹⁰⁰ J. J. Hakanen, A. B. Bakker y M. Jokisaari, "A 35-Year Follow-Up Study on Burnout among Finnish Employees", *Journal of Occupational Health Psychology* 16, núm. 3 (2011): 345-60; Crawford, LePine y Rich, "Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout"; y G. A. Chung-Yan, "The Nonlinear Effects of Job Complexity and Autonomy on Job Satisfaction, Turnover, and Psychological Well-Being", *Journal of Occupational Health Psychology* 15, núm. 3 (2010): 237-51.

- ¹⁰¹ L. L. Meier, N. K. Semmer, A. Elfering y N. Jacobshagen, "The Double Meaning of Control: Three-Way Interactions between Internal Resources, Job Control, and Stressors at Work", *Journal of Occupational Health Psychology* 13, núm. 3 (2008): 244-58.
- ¹⁰² E. M. de Croon, J. K. Sluiter, R. W. B. Blonk, J. P. J. Broersen y M. H. W. Frings-Dresen, "Stressful Work, Psychological Job Strain, and Turnover: A 2-Year Prospective Cohort Study of Truck Drivers", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2004, 442-54; R. Cropanzano, D. E. Rupp y Z. S. Byrne, "The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2003, 160-69; y S. Diestel y K. Schmidt, "Costs of Simultaneous Coping with Emotional Dissonance and Self-Control Demands at Work: Results from Two German Samples", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 3 (2011): 643-53.
- ¹⁰³ Veá, por ejemplo, S. Zivnuska, C. Kiewitz, W. A. Hochwarter, P. L. Perrewe y K. L. Zellars, "What Is Too Much or Too Little? The Curvilinear Effects of Job Tension on Turnover Intent, Value Attainment, and Job Satisfaction", *Journal of Applied Social Psychology*, julio de 2002, 1344-60.
- ¹⁰⁴ Y.-F. Chen, "Job Stress and Performance: A Study of Police Officers in Central Taiwan", *Social Behavior and Personality* 37, núm. 10 (2009): 1341-66; y L. A. Muse, S. G. Harris y H. S. Field, "Has the Inverted-U Theory of Stress and Job Performance Had a Fair Test?" *Human Performance* 16, núm. 4 (2003): 349-64.
- ¹⁰⁵ Veá, por ejemplo, L. W. Hunter y M. B. Thatcher, "Feeling the Heat: Effects of Stress, Commitment, and Job Experience on Job Performance", *Academy of Management Journal* 50, núm. 4 (2007): 953-68; y J. C. Vischer, "The Effects of the Physical Environment on Job Performance: Towards a Theoretical Model of Workplace Stress", *Stress and Health* 23, núm. 3 (2007): 175-84.
- ¹⁰⁶ Y.-C. Wu, "Job Stress and Job Performance among Employees on the Taiwanese Finance Sector: The Role of Emotional Intelligence", *Social Behavior and Personality* 39, núm. 1 (2011): 21-31. Esta investigación se replicó, con resultados similares, en U. Yozgat, S. Yurtkoru y E. Bilginoglu, "Job Stress and Job Performance among Employees in Public Sector in Istanbul: Examining the Moderating Role of Emotional Intelligence", en E. Eren (ed.), *Procedia Social and Behavioral Sciences* vol. 75 (2013): 518-24.
- ¹⁰⁷ S. Gilboa, A. Shirom, Y. Fried y C. L. Cooper, "A Meta-Analysis of Work Demand Stressors and Job Performance: Examining Main and Moderating Effects", *Personnel Psychology* 61, núm. 2 (2008): 227-71.
- ¹⁰⁸ J. C. Wallace, B. D. Edwards, T. Arnold, M. L. Frazier y D. M. Finch, "Work Stressors, Role-Based Performance, and the Moderating Influence of Organizational Support", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009): 254-62.
- ¹⁰⁹ K. M. Richardson y H. R. Rothstein, "Effects of Occupational Stress Management Intervention Programs: A Meta-Analysis", *Journal of Occupational Health Psychology* 13, núm. 1 (2008): 69-93.
- ¹¹⁰ R. W. Renn, D. G. Allen y T. M. Huning, "Empirical Examination of Individual-Level Personality-Based Theory of Self-Management Failure", *Journal of Organizational Behavior* 32, núm. 1 (2011): 25-43; y P. Gröpel y P. Steel, "A Mega-Trial Investigation of Goal Setting, Interest Enhancement, and Energy on Procrastination", *Personality and Individual Differences* 45, núm. 5 (2008): 406-11.
- ¹¹¹ S. Klaperski, B. von Dawans, M. Heinrichs y R. Fuchs, "Does the Level of Physical Exercise Affect Physiological and Psychological Responses to Psychosocial Stress in Women?" *Psychology of Sport and Exercise* 14, núm. 2 (2013): 266-74.
- ¹¹² K. M. Richardson y H. R. Rothstein, "Effects of Occupational Stress Management Intervention Programs: A Meta-Analysis", *Journal of Occupational Health Psychology* 13, núm. 1 (2008): 69-93.
- ¹¹³ V. C. Hahn, C. Binnewies, S. Sonnentag y E. J. Mojza, "Learning How to Recover from Job Stress: Effects of a Recovery Training Program on Recovery, Recovery-Related Self-Efficacy, and Well-Being", *Journal of Occupational Health Psychology* 16, núm. 2 (2011): 202-16; y C. Binnewies, S. Sonnentag y E. J. Mojza, "Recovery during the Weekend and Fluctuations in Weekly Job Performance: A Week-Level Study Examining Intra-Individual Relationships", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, núm. 2 (2010): 419-41.
- ¹¹⁴ E. R. Greenglass y L. Fiksenbaum, "Proactive Coping, Positive Affect, and Well-Being: Testing for Mediation Using Path Analysis", *European Psychologist* 14, núm. 1 (2009): 29-39; y P. Miquelon y R. J. Vallerand, "Goal Motives, Well-Being, and Physical Health: Happiness and Self-Realization as Psychological Resources under Challenge", *Motivation and Emotion* 30, núm. 4 (2006): 259-72.
- ¹¹⁵ M. M. Butts, R. J. Vandenberg, D. M. DeJoy, B. S. Schaffer y M. G. Wilson, "Individual Reactions to High Involvement Work Processes: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support", *Journal of Occupational Health Psychology* 14, núm. 2 (2009): 122-36.
- ¹¹⁶ "100 Best Companies to Work For", *Fortune*, 17 de agosto de 2011, <http://money.cnn.com/magazines/fortune>.
- ¹¹⁷ L. Blue, "Making Good Health Easy", *Time*, 12 de noviembre de 2009, www.time.com; y M. Andrews, "America's Best Health Plans", *US News and World Report*, 5 de noviembre de 2007, 54-60.
- ¹¹⁸ K. M. Richardson y H. R. Rothstein, "Effects of Occupational Stress Management Intervention Programs: A Meta-Analysis", *Journal of Occupational Health Psychology* 13, núm. 1 (2008): 69-93.
- ¹¹⁹ L. L. Berry, A. M. Mirabito y W. B. Baun, "What's the Hard Return on Employee Wellness Programs?" *Harvard Business Review*, diciembre de 2010, <https://hbr.org/2010/12/whats-the-hard-return-on-employee-wellness-programs>.
- ¹²⁰ S. Mattke, L. Hangsheng, J. P. Caloyeras, C. Y. Huan, K. R. Van Busum, D. Khodyakov y V. Shier, *Workplace Wellness Programs Study* (Santa Monica, CA: RAND, 2013).

Apéndice

La investigación en el comportamiento organizacional

Hace algunos años, un amigo mío estaba emocionado porque había leído acerca de los hallazgos de un estudio de investigación que, a final de cuentas, y de una vez por todas, respondió la pregunta de lo que se necesitaba para llegar a la cima de una gran corporación. Yo dudaba de que hubiera una respuesta sencilla a esa pregunta pero, como no quería que perdiera su entusiasmo, le pedí que me dijera más acerca de aquello que había leído. La respuesta, según mi amigo, era la *participación en deportes universitarios*. Sería poco decir que yo me mantenía escéptico ante esa afirmación, así que le solicité que me diera más detalles.

El estudio incluía a 1,700 altos ejecutivos exitosos de las 500 corporaciones estadounidenses más grandes. Los investigadores descubrieron que la mitad de ellos había participado en deportes universitarios.¹ Mi amigo, que es hábil con la estadística, me informó que, dado que menos de 2 por ciento de los estudiantes universitarios participa en deportes intercolegiales, ¡la probabilidad de que este hallazgo se debiera al azar era de menos de 1 en 10 millones! Concluyó su análisis indicándome que, con base en esta investigación, yo debería animar a mis alumnos de administración a ponerse en forma y a integrarse en alguno de los equipos deportivos universitarios.

Mi amigo se sintió un poco desconcertado cuando le sugerí que era probable que esas conclusiones estuvieran equivocadas. Todos los ejecutivos eran hombres que asistieron a la universidad durante las décadas de 1940 y 1950. ¿Los resultados podrían aplicarse a las mujeres del siglo XXI? Los ejecutivos tampoco eran estudiantes universitarios comunes, pues la mayoría asistió a escuelas privadas de élite, como Princeton y Amherst, donde una gran parte del estudiante participa en deportes intercolegiales. Y estos “atletas” no necesariamente jugaron fútbol o basquetbol, sino que muchos practicaron golf, tenis, béisbol, carreras a campo traviesa, remo, rugby y deportes similares menos demandantes. Además, es posible que los investigadores hayan confundido el sentido de la causalidad; es decir, quizás los individuos con la motivación y las habilidades para llegar a la cima de una gran corporación se sienten atraídos por actividades competitivas, como los deportes universitarios.

Mi amigo era culpable de utilizar de manera equivocada los datos de la investigación. Desde luego, no está solo. De manera continua, todos nos vemos bombardeados con informes de experimentos que, por ejemplo, relacionan ciertas sustancias con el cáncer en ratones, y con encuestas que revelan cambios en las actitudes hacia el sexo entre estudiantes universitarios. Muchos de esos estudios están diseñados de forma cuidadosa, y tienen la precaución de señalar las implicaciones y las limitaciones de los resultados.

Sin embargo, algunas investigaciones están mal diseñadas, lo cual hace que sus conclusiones, en el mejor de los casos, resulten sospechosas y, en el peor, no tengan significado alguno.

La finalidad de este apéndice no es tratar de hacer del lector un investigador, sino aumentar su conciencia como consumidor de las investigaciones sobre el comportamiento. El conocimiento de los métodos de investigación le permitirá apreciar con mayor integridad el cuidado con que se obtuvieron los datos que respaldan tanto la información como las conclusiones que se presentan en este libro. Asimismo, la comprensión de los métodos de investigación lo convertirán en un mejor evaluador de los estudios sobre el CO que encontrará en las revistas científicas y de negocios. Por consiguiente, el reconocimiento de las investigaciones acerca del comportamiento es importante porque **1.** son las bases de las teorías que se incluyen en este texto, y **2.** beneficiarán al lector en el futuro, cuando lea informes de investigaciones e intente determinar su valor.

Objetivos de la investigación

La *investigación* se relaciona con la obtención sistemática de información. Su propósito consiste en ayudarnos en la búsqueda de la verdad. Aunque nunca encontraremos la verdad absoluta —que, en nuestro caso, consistiría en saber con exactitud cómo se comportaría cualquier individuo o grupo en cualquier contexto organizacional—, la investigación continua aporta al cuerpo de conocimientos del CO al respaldar algunas teorías, contradecir otras y sugerir teorías nuevas que replacen a aquellas que carecen de apoyo.

Terminología de la investigación

Los investigadores tienen su propio vocabulario para comunicarse entre sí y con los demás. A continuación se definen en forma breve algunos de los términos más populares que el lector podría encontrar en los estudios de las ciencias de la conducta.²

Variable

Una *variable* es cualquier característica general que puede medirse y que cambia de amplitud, intensidad o ambas. Algunos ejemplos de variables del CO que se encuentran en este libro son satisfacción laboral, productividad de los trabajadores, estrés laboral, capacidad, personalidad y normas grupales.

Hipótesis

Una posible explicación de la relación entre dos o más variables se denomina *hipótesis*. La afirmación de mi amigo, acerca de que la participación en los deportes universitarios conduce a un alto puesto ejecutivo en una compañía grande, es un ejemplo de hipótesis. Hasta que no sea confirmada por investigación empírica, una hipótesis continúa siendo una explicación posible.

Variable dependiente

Una *variable dependiente* es una respuesta que se ve afectada por una variable independiente. En términos de la hipótesis, es la variable que el investigador intenta explicar. Respecto del ejemplo inicial, la variable dependiente en la hipótesis de mi amigo es el éxito como un ejecutivo. En la investigación sobre el comportamiento organizacional, las variables dependientes más populares son la productividad, el ausentismo, la rotación de personal, la satisfacción laboral y el compromiso con la organización.³

Variable independiente

Una *variable independiente* es la presunta causa de algún cambio en la variable dependiente. En la hipótesis de mi amigo, la variable independiente era la participación en deportes universitarios. Algunas variables independientes comunes que estudian los investigadores del CO son la inteligencia, la personalidad, la satisfacción laboral, la experiencia, la motivación, los patrones de reforzamiento, el estilo de liderazgo, la asignación de recompensas, los métodos de selección y el diseño de la organización.

Quizás habrá notado que dijimos que los investigadores del CO a menudo utilizan la satisfacción laboral como variable dependiente y como variable independiente. No se trata de un error. Tan sólo refleja el hecho de que la designación que se da a una variable depende de su ubicación en la hipótesis. En la afirmación “incrementos en la satisfacción laboral conducen a una menor rotación de personal”, la satisfacción laboral es una variable independiente. Sin embargo, en la aseveración “incrementos en el salario conducen a una mayor satisfacción laboral”, la satisfacción laboral es una variable dependiente.

Variable moderadora

Una *variable moderadora* reduce el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente. También se puede considerar como la variable de contingencia: Si X (variable independiente), entonces Y (variable dependiente), pero únicamente con las condiciones Z (variable moderadora). Para traducir esto a un ejemplo de la vida real, podríamos decir que si aumentamos la cantidad de supervisión directa en el área de trabajo (X), entonces habrá un cambio en la productividad de los individuos (Y), pero este efecto se verá moderado por la complejidad de las tareas que se realizan (Z).

Causalidad

Por definición, una hipótesis implica una relación; es decir, implica una causa y un efecto supuestos. A esa dirección de

causa y efecto se le llama *causalidad*. Se supone que los cambios en la variable independiente generan los cambios en la variable dependiente. Sin embargo, en la investigación conductual, es posible hacer suposiciones incorrectas de causalidad cuando se descubre que existen relaciones. Por ejemplo, los primeros científicos conductuales encontraron una relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores, y concluyeron que un trabajador feliz era un trabajador productivo. Investigaciones posteriores han respaldado esta relación, aunque no la dirección causal. Las evidencias sugieren de forma más correcta que niveles altos de productividad conducen a la satisfacción, y no a la inversa.

Coefficiente de correlación

Un asunto es saber que hay una relación entre dos o más variables, pero otro es conocer la *fuerza* de esa relación. El término *coeficiente de correlación* sirve para indicar esa fortaleza, y se expresa como un número entre -1.00 (una correlación negativa perfecta) y $+1.00$ (una correlación positiva perfecta).

Cuando dos variables cambian directamente entre sí, la correlación se expresa como un número positivo. Cuando varían de forma inversa —es decir, una aumenta mientras la otra disminuye—, la correlación se expresa como un número negativo. Si las dos variables cambian de forma independiente una de otra, se dice que la correlación entre ellas es cero.

Por ejemplo, un investigador podría encuestar a un grupo de individuos para determinar qué tan satisfecho está cada uno con su trabajo. Después, utilizando los reportes de ausentismo de la compañía, los investigadores podrían correlacionar las puntuaciones de satisfacción laboral con los registros individuales de asistencias, con la finalidad de determinar si los empleados que están más satisfechos con su puesto de trabajo incurren menos en el ausentismo, que quienes tienen menor satisfacción laboral. Supongamos que los investigadores encontraron un coeficiente de correlación de $+0.50$ entre la satisfacción y la asistencia. ¿Se trata de una asociación fuerte? Por desgracia, no existe un número exacto que distinga una relación fuerte de una débil. Se necesitaría aplicar una prueba estadística para determinar si se trata de una relación significativa.

Antes de continuar es necesario aclarar algo: un coeficiente de correlación únicamente mide la fortaleza de la asociación entre dos variables. Un valor elevado *no* implica causalidad. Por ejemplo, desde hace mucho tiempo se observó que el largo de la falda de las mujeres y los precios del mercado de valores tienen una correlación muy alta, pero se debería tener cuidado en no inferir la existencia de una relación causal entre ambas variables. En este caso, la elevada correlación es más fortuita que predictiva.

Teoría

El último término que se presenta en esta sección es la teoría, la cual describe un conjunto de conceptos o hipótesis interrelacionados de manera sistemática, que buscan explicar y

predecir fenómenos. En el CO, con frecuencia las teorías se conocen como *modelos*; ambos términos se utilizan como sinónimos.

En el CO hay un gran número de teorías. Existen algunas que, por ejemplo, describen las motivaciones de las personas, los estilos de liderazgo más eficaces, la mejor manera de resolver los conflictos y la forma como la gente adquiere el poder. En algunos casos, existen media docena o más teorías diferentes que intentan explicar y predecir cierto fenómeno. En esos casos, ¿una es correcta y la otra es incorrecta? ¡No! Suelen reflejar el funcionamiento de la ciencia —los investigadores prueban teorías previas, las modifican y, cuando es necesario, proponen modelos nuevos que podrían tener un mayor poder explicativo y predictivo. Las diversas teorías que tratan de explicar fenómenos comunes tan sólo reafirman que el CO es una disciplina activa, en crecimiento y evolución constantes.

Evaluación de la investigación

Como consumidor potencial de las investigaciones acerca del comportamiento, el lector debería seguir las *advertencias para el comprador*: ¡tenga cuidado! Al evaluar cualquier estudio de investigación, es necesario formular tres preguntas.⁴

¿Es válido? ¿El estudio realmente mide lo que afirma medir? En años recientes las empresas han descartado varias pruebas psicológicas, ya que se ha descubierto que no son mediciones válidas sobre las capacidades que posee un candidato para realizar cierto trabajo de manera exitosa. No obstante, el tema de la validez es relevante para todos los estudios de investigación. Así, cuando el lector encuentra un estudio que relaciona a los equipos de trabajo cohesivos con una mayor productividad, querrá saber cómo se midió cada una de las variables y si realmente se midió aquello que se suponía que se debía medir.

¿Es confiable? La confiabilidad se refiere a la consistencia de las mediciones. Si midiera a diario su estatura con una regla de madera, obtendría resultados muy confiables. Por otro lado, si lo hiciera con una cinta métrica elástica probablemente habría una gran disparidad entre las mediciones de la altura en diferentes días. Desde luego, su estatura no cambiaría de un día para otro; la variabilidad se debe a la escasa confiabilidad del instrumento de medición. Así, si una compañía solicitara a un grupo de trabajadores que respondieran un cuestionario confiable sobre satisfacción laboral, y volviera a aplicarlo seis meses después, se esperaría que los resultados fueran muy similares, siempre y cuando durante ese tiempo no cambiara nada que afectara de manera relevante la satisfacción de los empleados.

¿Es generalizable? ¿Los resultados de la investigación pueden generalizarse a grupos de individuos distintos de quienes participaron en el estudio original? Hay que tener cuidado, por ejemplo, de las limitaciones que tendrían las investigaciones que utilizan a estudiantes universitarios. ¿Los hallazgos de esta clase de estudios se generalizan a empleados de tiempo completo en puestos de trabajo reales?

De manera similar, ¿qué tan generalizables a la población laboral general son los resultados de un estudio que evalúa el estrés laboral entre 10 ingenieros, en una planta de energía nuclear, en el poblado de Mahone Bay, Nueva Escocia?

Diseño de la investigación

Hacer investigación es cuestión de intercambios. La obtención de información útil suele conllevar escasas posibilidades de generalización. Cuanto más busca el investigador controlar las variables confusas, menos realistas serán sus resultados. Niveles altos de precisión, generalización y control casi siempre se traducen en costos mayores. Cuando los investigadores deciden a quién estudiarán, donde harán la investigación, qué métodos utilizarán para reunir los datos y otros aspectos, deben efectuar ciertas concesiones. Los buenos diseños de investigación no son perfectos, pero reflejan de forma cuidadosa las preguntas que tratan de responder. Tenga estos hechos en mente, mientras se revisan las fortalezas y las debilidades de cinco diseños de investigación populares: los estudios de caso, las encuestas de campo, los experimentos de laboratorio, los experimentos de campo y las revisiones de conglomerados cuantitativos.

Estudio de caso

Usted lee la autobiografía de Soichiro Honda, donde se describe su niñez en la pobreza, y sus decisiones para abrir un pequeño taller, ensamblar motocicletas y, después, fabricar automóviles, y cómo esto dio origen a una de las corporaciones más grandes y exitosas del mundo. O bien, se encuentra en una clase de administración y el profesor distribuye un documento de 50 páginas acerca de dos compañías: Walmart y Kmart. El documento detalla las historias de ambas organizaciones, describe sus estrategias corporativas, filosofía gerencial y planes de marketing, e incluye asimismo copias de sus últimos balances generales y estados financieros. El profesor indica a los estudiantes que lean el documento, analicen los datos y determinen por qué Wal-Mart ha sido mucho más exitosa que Kmart en los años recientes.

La autobiografía de Soichiro Honda y los documentos sobre Walmart y Kmart son estudios de caso. Al ser extraídos de la realidad, esta clase de estudios presentan un análisis profundo de algún fenómeno; son descripciones exhaustivas, ricas en detalles sobre un individuo, un grupo o una organización. La principal fuente de información en los estudios de caso se obtiene mediante la observación, en ocasiones con el apoyo de entrevistas, y una revisión de registros y documentos.

Los estudios de caso tienen desventajas, ya que son susceptibles a los sesgos de percepción y a las interpretaciones subjetivas por parte del observador. El lector de un caso está limitado a aquello que el observador o escritor del caso decide incluir y excluir. Los casos también sacrifican la generalización en aras de la profundidad de la información y la riqueza de los detalles.

Como siempre, es peligroso generalizar a partir de la muestra de un sujeto, es difícil aceptar o rechazar una hipótesis a partir de los estudios de caso. Por otro lado, no se puede ignorar el análisis profundo que con frecuencia ofrecen los casos. Son una excelente herramienta para la investigación exploratoria inicial, así como para evaluar problemas de la vida real en las organizaciones.

Encuesta de campo

Se diseñó un cuestionario extenso para evaluar el uso de las políticas sobre ética, las estructuras de ética formales, las actividades formalizadas como la capacitación en ética y la intervención de los ejecutivos en programas de ética, entre corporaciones multimillonarias en dólares. Se contactaron las oficinas de relaciones públicas o de comunicación corporativa de las 500 empresas industriales y las 500 empresas de servicios de la revista *Fortune*, con la finalidad de conseguir el nombre y la dirección del “funcionario más responsable de los aspectos de ética y de conducta” en cada organización. El cuestionario, junto con una carta en la portada que explicaba la naturaleza del estudio, se envió por correo a esos 1,000 funcionarios. Del total, 254 lo devolvieron contestado, lo cual significa una tasa de respuesta superior a 25 por ciento. Entre otras cuestiones, los resultados de la encuesta revelaron que 77 por ciento tenían códigos de ética formales, y que 54 por ciento había designado a un funcionario de manera específica para manejar los asuntos de ética y de conducta.⁵

El estudio anterior ilustra una encuesta de campo común. Se seleccionó una muestra de sujetos (en este caso, 1,000 funcionarios en las corporaciones públicas más grandes de Estados Unidos) para que representaran a un grupo de estudio más grande (las compañías estadounidenses multimillonarias). Luego, se encuestó a los participantes utilizando un cuestionario o una entrevista para reunir datos sobre características específicas (el contenido y la estructura de los programas y prácticas de ética) de interés para los investigadores. La estandarización de los reactivos de respuesta permite que los datos se cuantifiquen, analicen y resuman con facilidad, y que los investigadores hagan inferencias a partir de la muestra representativa tomada de la población más grande.

La encuesta de campo es una forma económica de realizar investigación. Es menos costoso obtener una muestra de una población, que obtener datos de cada uno de sus miembros. (Por ejemplo, hay más de 5,000 empresas estadounidenses que venden más de 1,000 millones de dólares y, dado que algunas de ellas son privadas y no revelan datos financieros al público, no están incluidas en la lista de la revista *Fortune*). Asimismo, como ilustra el estudio sobre la ética, las encuestas de campo constituyen una forma eficiente de estudiar qué sienten las personas acerca de determinados aspectos o cómo describen su conducta. Luego, esos datos se cuantifican con facilidad.

Sin embargo, las encuestas de campo tienen varias desventajas potenciales. En primer lugar, los cuestionarios que se envían por correo pocas veces obtienen 100 por ciento de respuestas. Las bajas tasas de respuesta ponen en duda si las conclusiones basadas en los datos de quienes las respondieron podrían generalizarse a quienes no lo hicieron.

En segundo lugar, este formato es útil para conocer las actitudes y las percepciones de los individuos, más que sus comportamientos. En tercer lugar, las respuestas podrían verse afectadas por lo que es socialmente deseable, es decir, que las personas digan aquello que creen que los investigadores desean escuchar. En cuarto lugar, como las encuestas de campo están diseñadas para temas específicos, son un medio relativamente inadecuado para obtener información profunda. Por último, la calidad de las generalizaciones depende considerablemente de la población elegida. Por ejemplo, las respuestas proporcionadas por ejecutivos de las empresas *Fortune 500* no dicen mucho sobre organizaciones pequeñas, medianas o sin fines de lucro. En resumen, incluso una encuesta de campo bien diseñada sacrifica la profundidad de la información, en favor de la eficiencia económica y la posibilidad de generalización.

Experimento de laboratorio

El siguiente estudio es un ejemplo clásico del experimento de laboratorio. Un investigador, Stanley Milgram, se preguntó qué tan lejos llegarían los individuos al obedecer órdenes. Si se les asignara el papel de profesor en un experimento de aprendizaje, y un experimentador les solicitara que aplicaran una descarga eléctrica a un aprendiz cada vez que éste cometiera un error, ¿los sujetos seguirían las órdenes del experimentador? ¿Su disposición a obedecer se reduciría al incrementar la intensidad de la descarga eléctrica?

Para probar sus hipótesis, Milgram contrató a un grupo de sujetos a quienes se les hizo creer que el experimento se realizaba para investigar los efectos del castigo sobre la memoria. Su trabajo consistía en actuar como profesores y aplicar un castigo cada vez que el aprendiz cometiera un error en la prueba de aprendizaje.

El castigo se aplicaba mediante una descarga eléctrica. El sujeto se sentaba frente a un generador con 30 niveles de descarga, los cuales comenzaban en cero y aumentaban en 15 volts hasta llegar a 450 volts. Las etiquetas de los controles iban desde “descarga ligera” a los 15 volts, hasta “peligro: descarga severa” a los 450 volts. Para lograr un mayor realismo en el experimento, los sujetos recibían una descarga de muestra de 45 volts y veían cómo el aprendiz (un hombre agradable y educado de unos 50 años de edad) era atado a una “silla eléctrica” en una habitación adyacente. Desde luego, el aprendiz era un actor, y las descargas eléctricas eran falsas, pero los sujetos no lo sabían.

Una vez sentado frente al generador de descargas se le decía al sujeto que comenzara con el nivel más bajo y aumentara la intensidad de la descarga al nivel siguiente cada vez que el aprendiz cometiera un error o no respondiera.

Cuando la prueba comenzaba, la intensidad de la descarga eléctrica aumentaba rápidamente debido a que el aprendiz cometía muchos errores. El sujeto recibía retroalimentación verbal del aprendiz: a los 75 volts, el aprendiz empezaba a gemir y a quejarse; a los 150 volts exigía que terminara el experimento; a los 180 volts gritaba que ya no podía soportar el dolor; y a los 300 volts insistía en que se le dejara ir, advertía sobre sus problemas de corazón, gritaba y, luego, dejaba de responder las preguntas.

La mayoría de los sujetos protestaba y, temerosos de matar al aprendiz debido a que el aumento en la corriente pudiera causar un ataque cardíaco, insistía en no poder seguir haciendo el trabajo. Ante cualquier duda o protesta expresada por el sujeto el experimentador respondía: “No tiene opción, ¡debe continuar! Su trabajo consiste en castigar los errores del aprendiz”. Desde luego, los sujetos sí tenían una opción; simplemente podían levantarse y salir.

La mayoría de los sujetos mostraron su desacuerdo, pero éste no es un sinónimo de desobediencia. Sesenta y dos por ciento de los sujetos aumentaron el nivel de la descarga hasta llegar al máximo de 450 volts. La descarga promedio aplicada por el 38 por ciento restante fue de casi 370 volts.⁶

En un experimento de laboratorio como el que realizó Milgram, el investigador crea un ambiente artificial y, después, él manipula una variable independiente en condiciones controladas. Por último, dado que el resto de las cosas se mantienen sin cambio, el investigador puede concluir que cualquier cambio en la variable dependiente se debe a la manipulación o al cambio impuesto a la variable independiente. Observe que, debido a las condiciones controladas, el investigador puede inferir que existe causalidad entre las variables independiente y dependiente.

El experimento de laboratorio sacrifica el realismo y la posibilidad de generalización en aras de la precisión y el control. Este método permite un alto grado de control sobre las variables, así como su medición precisa. Sin embargo, a menudo es difícil generalizar los resultados de los estudios de laboratorio al mundo real, lo cual se debe a que un laboratorio artificial pocas veces imita las complejidades y las sutilezas de las organizaciones reales. Además, muchos experimentos de laboratorio incluyen fenómenos que no se pueden reproducir o aplicar a situaciones reales.

Experimento de campo

A continuación se describe el ejemplo de un experimento de campo. La gerencia de una compañía grande está interesada en determinar la influencia que tendría una semana laboral de cuatro días sobre el ausentismo de los trabajadores. Para ser más específicos, la gerencia quiere saber si los individuos, al trabajar durante cuatro días de 10 horas, tendrían menores índices de ausentismo, que empleados similares que laboraran en el horario tradicional de cinco días por semana de ocho horas diarias. Puesto que la compañía es grande, cuenta con varias plantas de manufactura que emplean trabajadores básicamente similares. Se eligen dos plantas para el experimento, ambas localizadas en el área principal de Cleveland. Es evidente que no sería adecuado comparar dos plantas de tamaño similar, si una se encuentra en la zona rural de Mississippi y la otra en la zona urbana de Copenhague, ya que factores como la cultura nacional, el transporte y el clima podrían explicar cualquier diferencia, en lugar de los cambios en el número de días trabajados por semana.

El experimento se puso en práctica en una planta, y los individuos empezaron a trabajar cuatro días por semana.

En la otra planta, que se convirtió en el grupo de control, no se efectuaron cambios en la semana laboral de cinco días. Durante 18 meses se registraron los datos sobre las ausencias de los trabajadores en ambas plantas. Este extenso periodo de tiempo reduciría la posibilidad de que cualquier resultado se viera afectado por la novedad de los cambios implementados en la planta experimental. Dieciocho meses después, la gerencia encontró que el ausentismo había disminuido 40 por ciento en la planta experimental, y tan sólo 6 por ciento en la planta de control. Debido al diseño de este estudio, la gerencia creía que la gran reducción de las ausencias en la planta experimental se debía a la introducción de la semana laboral comprimida.

El experimento de campo es similar al experimento de laboratorio, excepto que se realiza en un escenario real. El ambiente natural es más realista que el ambiente de laboratorio, lo cual incrementa la validez pero reduce el control. Asimismo, a menos que se utilicen grupos de control, podría haber una pérdida de control en caso de que intervengan fuerzas extrañas (por ejemplo, una huelga de trabajadores, un despido masivo o una reestructuración corporativa). Quizás el mayor problema de los estudios de campo se relacione con los sesgos de selección organizacional. No todas las organizaciones permiten el ingreso a investigadores externos para que estudien a su fuerza laboral y sus operaciones. Esto ocurre especialmente en las organizaciones que enfrentan problemas serios. Por consiguiente, dado que la mayoría de los estudios publicados sobre el CO son realizados por investigadores externos, es probable que exista un sesgo de selección hacia la publicación de estudios realizados casi de forma exclusiva en compañías exitosas y bien administradas.

En general, se concluye que, de los cuatro diseños de investigación que se han descrito hasta el momento, el experimento de campo suele proporcionar los hallazgos con mayor validez y posibilidad de generalización y, con excepción de su costo elevado, es el que sacrifica menos aspectos.⁷

Revisiones de conglomerados cuantitativos

¿Cuál es el efecto general de la modificación del comportamiento organizacional (Mod CO) sobre el desempeño? Existen varios experimentos de campo que han intentado responder esa pregunta. Por desgracia, los efectos tan variados de estos estudios dificultan su generalización.

Para tratar de reconciliar los hallazgos tan diversos, dos investigadores revisaron todos los estudios empíricos que pudieron encontrar acerca de los efectos de la Mod CO sobre el desempeño laboral durante un periodo de 20 años.⁸ Después de descartar informes que tenían información inadecuada, que no contaban con datos cuantitativos o que no cubrían todas las condiciones relacionadas con los principios de la modificación conductual, los investigadores redujeron su conjunto a 19 estudios que incluían datos sobre 2,818 individuos. Usando una técnica de conglomerados llamada *metanálisis*, los investigadores lograron sintetizar los estudios de manera cuantitativa y concluyeron que el desempeño

del individuo promedio aumentaba del percentil 50 al percentil 67, después de una intervención de Mod CO.

La revisión sobre la Mod CO y el desempeño laboral de estos investigadores ilustra el uso del metanálisis, una forma cuantitativa de revisión de la literatura que permite buscar hallazgos válidos a partir de un conjunto exhaustivo de estudios individuales para, luego, aplicarles una fórmula y determinar si generan resultados similares de manera consistente.⁹ Si los resultados demuestran ser consistentes, los investigadores pueden concluir con mayor confianza que la validez es generalizable. El metanálisis es un medio para superar las posibles interpretaciones imprecisas de revisiones cualitativas, así como para sintetizar las variaciones en los estudios cuantitativos. Asimismo, la técnica permite que los investigadores identifiquen variables moderadoras potenciales entre una variable independiente y una dependiente.

En los últimos 25 años, este método de investigación se ha vuelto muy popular. ¿Por qué? Al parecer porque ofrece un medio más objetivo para hacer las tradicionales revisiones de la literatura. Aunque el uso del metanálisis requiere que los investigadores hagan varios juicios de valor, que podrían introducir una gran subjetividad en el proceso, no hay duda de que en la actualidad estas revisiones se utilizan ampliamente en la literatura acerca del CO.

La ética en la investigación

Los investigadores no siempre actúan con tacto u honestidad con los sujetos cuando realizan sus estudios. Por ejemplo, los participantes podrían considerar vergonzosas algunas preguntas de la encuesta de campo, o como una invasión de su privacidad. Se sabe también que los investigadores en los estudios de laboratorio no indican a los participantes el verdadero propósito de su experimento, “porque consideran que el engaño es necesario para obtener respuestas honestas”.¹⁰

Los “experimentos de aprendizaje” realizados por Stanley Milgram, que se efectuaron hace más de 30 años, han sido muy criticados por los psicólogos desde el punto de vista ético. El autor mintió a los sujetos, pues les dijo que su estudio era para investigar el aprendizaje cuando, en realidad, se refería a la obediencia. La máquina de descargas eléctricas era falsa. Incluso el “aprendiz” era un cómplice que Milgram había entrenado para que actuara como si lo lastimaran y sintiera dolor. Sin embargo, las faltas éticas continuaron. Por ejemplo, en 2001, un profesor de comportamiento organizacional en la Columbia University envió una carta con el membrete de la universidad a 240 restaurantes de la ciudad de Nueva York, donde afirmaba que había comido en ese establecimiento con su esposa para celebrar su aniversario de bodas, que se había intoxicado y que había pasado toda la noche vomitando en el baño.¹¹ La carta terminaba así: “Aunque no tengo intenciones de levantar una denuncia ante el Better Business Bureau o el Departamento de Salud, espero que entienda lo que pasé, de modo que responda en concordancia. Espero su respuesta”.

La carta ficticia formaba parte de un estudio del profesor para determinar cómo respondían los restaurantes ante las quejas. Sin embargo, generó un caos culinario entre muchos de los propietarios, gerentes y cocineros de los restaurantes, quienes revisaron los menús y las remesas de insumos agrícolas, en búsqueda de posible comida descompuesta, y cuestionaron a los trabajadores de la cocina sobre fallas posibles. La carta de disculpas enviada posteriormente por parte de la universidad debido a “un enorme error de juicio por parte de un nuevo miembro del profesorado” no redujo mucho las molestias que causó a los individuos afectados.

Asociaciones profesionales, como la American Psychological Association, la American Sociological Association y la Academy of Management, han publicado directrices formales para la realización de investigaciones. Sin embargo, el debate ético continúa. De un lado están quienes argumentan que los controles éticos estrictos socavarían la validez científica de un experimento e invalidarían las investigaciones futuras. El engaño, por ejemplo, a menudo es necesario para evitar la contaminación de los resultados. Asimismo, quienes están a favor de reducir los controles éticos señalan que muy pocos sujetos han sido dañados significativamente por experimentos que utilizan el engaño. Incluso en el experimento con tanta manipulación de Milgram, únicamente 1.3 por ciento de los sujetos reportó sentimientos negativos acerca de su experiencia. Quienes están del otro lado del debate se enfocan en los derechos de los participantes. Quienes están a favor de que existan controles éticos estrictos argumentan que ningún procedimiento debería causar malestar emocional o físico alguno a los sujetos y que, como profesionales, los investigadores están obligados a ser completamente honestos con sus sujetos y a proteger su privacidad a cualquier costo.

Resumen

El campo del comportamiento organizacional está compuesto por un gran número de teorías basadas en investigaciones. Cuando los estudios de investigación se acumulan e integran, se convierten en teorías, las cuales son apoyadas y seguidas por otros estudios diseñados para validarlas. Por lo tanto, los conceptos que constituyen el CO únicamente son tan válidos como la investigación que los respalda.

Los temas y los conceptos de este libro se derivan, en su mayoría, de investigaciones, y representan el resultado de la recopilación sistemática de información y no únicamente de corazonadas, intuición u opiniones. Desde luego, ello no significa que tengamos todas las respuestas para el CO, ya que muchas de ellas requieren evidencia adicional que las corroboren. La posibilidad de generalización está limitada por los métodos de investigación que se utilicen. Sin embargo, se produce y publica información nueva a un ritmo acelerado. Para mantenerse actualizado, se invita al lector a que revise constantemente las investigaciones más recientes sobre

el comportamiento organizacional. Para consultar más trabajos académicos, se debe recurrir a revistas científicas como *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Human Relations*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management*, *Journal of Organizational Behavior* y *Leadership Quarterly*. Para conocer interpretaciones más prácticas acerca de los descubrimientos científicos sobre el CO, se recomienda leer *Academy of Management Executive*, *California Management Review*, *Harvard Business Review*, *Organizational Dynamics* y *Sloan Management Review*.

Notas

1. J. A. Byrne, "Executive Sweat", *Forbes* (20 de mayo), 1985, pp. 198-200.
2. Veal D. P. Schwab, *Research Methods for Organizational Behavior* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1999); y S. G. Rogelberg (ed.), *Blackwell Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology* (Malden, MA: Blackwell, 2002).
3. B. M. Staw y G. R. Oldham, "Reconsidering Our Dependent Variables: A Critique and Empirical Study", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1978), pp. 539-559; y B. M. Staw, "Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables", en M. R. Rosenzweig y L. W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 35 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1984), pp. 627-666.
4. R. S. Blackburn, "Experimental Design in Organizational Settings", en J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 127-128; y F. L. Schmidt, C. Viswesvaran, D. S. Ones, "Reliability Is Not Validity and Validity Is Not Reliability", *Personnel Psychology* (invierno de 2000), pp. 901-912.
5. G. R. Weaver, L. K. Trevino y P. L. Cochran, "Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000", *Journal of Business Ethics* (febrero de 1999), pp. 283-294.
6. S. Milgram, *Obedience to Authority* (Nueva York: Harper & Row, 1974). Para revisar una crítica de esta investigación, vea T. Blass, "Understanding Behavior in the Milgram Obedience Experiment: The Role of Personality, Situations, and Their Interactions", *Journal of Personality and Social Psychology* (marzo de 1991), pp. 398-413.
7. Veal, por ejemplo, W. N. Kaghan, A. L. Strauss, S. R. Barley, M. Y. Brannen y R. J. Thomas, "The Practice and Uses of Field Research in the 21st Century Organization", *Journal of Management Inquiry* (marzo de 1999), pp. 67-81.
8. A. D. Stajkovic y F. Luthans, "A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975-1995", *Academy of Management Journal*, octubre de 1997, pp. 1122-1149.
9. Veal, por ejemplo, K. Zakzanis, "The Reliability of Meta Analytic Review", *Psychological Reports* (agosto de 1998), pp. 215-222; C. Ostroff y D. A. Harrison, "Meta-Analysis, Level of Analysis, and Best Estimates of Population Correlations: Cautions for Interpreting Meta-Analytic Results in Organizational Behavior", *Journal of Applied Psychology* (abril de 1999), pp. 260-270; R. Rosenthal y M. R. DiMatteo, "Meta-Analysis: Recent Developments in Quantitative Methods for Literature Reviews", en S. T. Fiske, D. L. Schacter y C. Zahn-Waxer (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 52 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2001), pp. 59-82; y F. L. Schmidt y J. E. Hunter, "Meta-Analysis", en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work of Organizational Psychology*, vol. 1 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), pp. 51-70.
10. Para obtener más información sobre los aspectos éticos de la investigación, vea T. L. Beauchamp, R. R. Faden, R. J. Wallace, Jr. y L. Walters (eds.), *Ethical Issues in Social Science Research* (Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1982); y J. G. Adair, "Ethics of Psychological Research: New Policies, Continuing Issues, New Concerns", *Canadian Psychology* (febrero de 2001), pp. 25-37.
11. J. Kifner, "Scholar Sets Off Gastronomic False Alarm", *New York Times* (8 de septiembre de 2001), p. A1.

Casos extensos

CASO

1

Manejo de la motivación en una situación económica difícil

Objetivos de aprendizaje

En este caso, usted tendrá la oportunidad de evaluar un programa motivacional diseñado para dar nueva energía a la fuerza laboral de una compañía que enfrenta problemas. Al actuar en nombre del consejo de administración de la empresa, evaluará su estrategia actual con base en datos de encuesta. Además, asesorará a los miembros del consejo para mejorar la eficacia de este programa, según lo que haya aprendido sobre el establecimiento de metas y la motivación en las organizaciones.

Temas principales

- Naturaleza cambiante del trabajo
- Diversidad y edad
- Establecimiento de metas
- Recortes de personal en la organización
- Justicia organizacional

La situación

Las farmacias Morgan-Moe enfrentan problemas. Al ser una importante compañía regional en el sector de las ventas al detalle, la organización cuenta con cientos de tiendas en la parte alta del medio oeste. Por desgracia, una crisis importante en la economía manufacturera de la región puso a la gerencia en una situación financiera difícil. Las utilidades se han venido reduciendo de manera consistente. Los clientes gastan menos y las tiendas deben enfocarse en vender artículos con muy escaso margen de ganancia, como leche y medicamentos genéricos, en vez de mercancía costosa que se compra por impulso, cuyo margen es elevado, y que solían vender habitualmente. La compañía tuvo que cerrar muchos locales y cancelar sus planes de expansión por primera vez desde su fundación.

Dado que se trata de una situación sin precedentes para la empresa, Jim Claussen, vicepresidente de relaciones humanas, intenta decidir cómo enfrentar el problema con los trabajadores. Ha visto crecer la insatisfacción de los empleados, conforme empeora la suerte de la compañía; la inseguridad

que sienten sobre su puesto de trabajo ha modificado sus actitudes. El recorte de personal era una noticia importante, y a los empleados no les gustó lo que escuchaban.

Los informes de los medios de comunicación sobre el cierre de tiendas Morgan-Moe se han centrado en la falta de comunicación o en notificaciones anticipadas por parte de las oficinas corporativas de la organización, así como en la falta de pagos por indemnización para los trabajadores despedidos. Ante la falta de información oficial, los rumores y los chismes se han difundido sin control entre los empleados restantes. Los blogs con expresiones de enojo como IHateMorganMoe.blogspot.com, desarrollados por trabajadores despedidos, han empeorado aún más el estado de ánimo y la imagen de relaciones públicas.

Morgan-Moe también está cambiando en otros aspectos. La edad promedio de su fuerza laboral está aumentando con rapidez, y dos factores han contribuido con este cambio. En primer lugar, la oferta de personal joven capacitado ha disminuido porque muchas familias se han trasladado a otros lugares para encontrar trabajo. En segundo lugar, se ha animado de manera activa a las tiendas para que contraten a trabajadores mayores, como individuos jubilados que buscan un ingreso adicional. Los gerentes son muy sensibles ante los empleados mayores, ya que son mucho más maduros, faltan menos al trabajo y ya no tienen hijos de quien responsabilizarse. Además, a menudo están más calificados que los trabajadores jóvenes pues tienen más experiencia, en ocasiones en los niveles ejecutivo o gerencial.

Estas personas mayores han sido muy valiosas para la compañía en épocas de crisis, aunque tienen altas probabilidades de irse si las cosas empeoran. Si los trabajadores mayores empiezan a abandonar la compañía, llevándose consigo su experiencia adquirida en tanto tiempo, es muy probable que Morgan-Moe se acerque más a la bancarrota.

El sistema

Claussen no estaba muy seguro de cómo debería responder ante los sentimientos de desesperanza y temor de su fuerza laboral, hasta que un amigo le regaló un libro llamado *Man's Search for Meaning* (*El hombre en busca de sentido*), escrito por el psicólogo Víctor Frankl, quien logró sobrevivir a los campos

de concentración en Auschwitz. Frankl descubrió que los seres humanos que tienen un propósito claro y una razón para vivir tienen más probabilidades de sobrevivir ante un sufrimiento casi inenarrable. Algo acerca de ese libro, y su consejo de encontrar significado y dirección para triunfar sobre la adversidad, realmente sacudió a Claussen, quien pensó que podría aplicar sus enseñanzas a la fuerza laboral de la organización. Propuso al comité ejecutivo de la empresa la idea de una gerencia con una nueva dirección, y aquél accedió con renuencia a poner a prueba sus sugerencias.

Durante los últimos seis meses, todas las tiendas de la compañía han utilizado un sistema de administración del desempeño que, en palabras de Claussen, “ha logrado que el personal apoye la idea de trabajar para ver algunos resultados reales en sus tiendas. Se trata de que noten que su trabajo sirve para un propósito mayor. Leí que algunas compañías han compartido con los trabajadores información sobre el desempeño de las tiendas, con la finalidad de lograr que entiendan cuál es el verdadero significado de su trabajo y que participen para hacer cambios, y pensé que era algo que también podríamos hacer”.

Al equipo de RH se le ocurrieron cinco acciones para el sistema de administración. La corporación permitió a los gerentes elegir la opción que pensaran que funcionaría mejor con sus subalternos, para que aquéllos no sintieran que se les estaba obligando a experimentar un cambio demasiado rápido. El programa I consiste en excluir la nueva idea, seguir como antes y brindar a los trabajadores poca o ninguna información u oportunidades de participación. El programa II registra el ausentismo de los empleados y los permisos por enfermedad, y comparte esa información con cada uno de ellos, dándoles retroalimentación sobre los factores que pueden controlar. La gerencia no hace más que esto. El programa III registra tanto las ventas como las tasas de reposición del inventario en los diferentes turnos. Igual que en el programa II, la información se comparte con los trabajadores, pero sin brindarles retroalimentación acerca de su ausentismo y sus permisos por enfermedad. El programa IV, que es el más amplio, registra la misma información que los programas II y III. Los gerentes informan en sesiones semanales de lluvia de ideas, durante las cuales los empleados tratan de determinar qué es lo que podrían mejorar en el futuro y hacen sugerencias para mejorar el desempeño de las tiendas. El programa V utiliza la lluvia de ideas, pero no ofrece a los trabajadores información sobre su comportamiento ni sobre las utilidades de la compañía.

Desde que se implementó el sistema, Claussen ha hablado con varios gerentes acerca de lo que los motivó a considerar el programa que eligieron. Artie Washington, quien seleccionó el programa IV, señaló lo siguiente: “Quiero que mis trabajadores conozcan la forma de mantener el buen funcionamiento de las tiendas. Todos están preocupados por conservar su trabajo en esta difícil situación económica. Informarles lo que está ocurriendo y darles opciones para cambiar las cosas los mantiene involucrados”.

Betty Álvarez no está de acuerdo. Ella eligió el programa I y lo reconoció así: “Prefiero que mis empleados hagan su trabajo, en lugar de que asistan a reuniones sobre cómo hacerlo.

Para eso está la gerencia”. Michael Ostremski, otro partidario del programa I, agregó: “No es malo que los trabajadores tengan un poco de incertidumbre. Si creen que están a salvo, se esforzarán menos. Si creen que estamos en muchos problemas, se rendirán”.

Cal Martins también cuestiona la necesidad de brindar información a todo el equipo, pero eligió el programa II argumentando que “un individuo debería conocer su posición respecto del trabajo; pero no necesita conocer la situación de todos los demás, pues esto crea una tensión innecesaria”.

Su opinión es similar a la razón por la que Cindy Ang eligió el programa V: “Cuando llevamos a cabo nuestras reuniones de lluvia de ideas, conozco qué es lo que ellos [los trabajadores] consideran que nos presiona más, y no lo que indica una hoja de cálculo, que me da más información sobre lo que sucede en mi tienda. Las cifras cuentan, desde luego, pero no dicen todo. También me preocupaba un poco que los trabajadores se sintieran contrariados al saber que no logramos un buen desempeño”.

Resultados a la fecha

Claussen está convencido de que el procedimiento más sofisticado (el programa IV) es el más eficaz, aunque ninguno de los miembros del comité ejecutivo se convencerá por lo que diga. Aunque apoyaron la implementación a prueba del sistema debido a que parece tener un costo relativamente bajo, el comité quiere ver resultados. La directora general, Jean Masterson, pidió un informe detallado del desempeño de todas las tiendas durante los últimos cuatro años; está especialmente interesada en saber cómo el nuevo programa ha influido en las ventas y los índices de rotación de personal.

La compañía ha estado recabando datos en hojas de cálculo sobre las ventas y los índices de rotación, y se preparó el siguiente informe, donde también se estima el costo monetario del tiempo que invirtió el personal con cada método. Estos costos se basan en el número de horas que los empleados se dedicaron a trabajar en el programa, multiplicadas por su tarifa salarial. Se obtuvieron estimados de la rotación, y el tiempo invertido por el personal y las utilidades por cada tienda. Los datos sobre las utilidades y la rotación incluyen las medias y las desviaciones estándar de los diferentes locales; las utilidades son el resultado neto de los costos mensuales por el tiempo. La información sobre la rotación se refiere al porcentaje de trabajadores que renunciaron o que fueron despedidos en un mes.

Para saber si habría algún patrón en cuanto a los programas seleccionados por los gerentes, la compañía calculó las relaciones entre la selección del programa y diversos atributos de las tiendas. El programa I fue elegido con mayor frecuencia para las tiendas más antiguas y aquellas ubicadas en las zonas con mayores problemas económicos. Los programas II y III se eligieron más a menudo para tiendas de áreas urbanas y con el personal con la menor edad promedio. Los programas IV y V se aplicaron en tiendas de zonas rurales y, sobre todo, con el personal con la mayor edad promedio.

Programa	Métodos	Número de tiendas	Promedio de rotación	Utilidad semanal por mes	Costo mensual por tiempo del personal
Programa I	Administración tradicional	83	Media = 30% DE = 10%	Media = \$5,700 DE = \$3,000	Ninguno
Programa II	Comunicación sobre ausentismo y permisos por enfermedad	27	Media = 23% DE = 14%	Media = \$7,000 DE = \$5,800	\$1,960
Programa III	Comunicación sobre las ventas y el inventario	35	Media = 37% DE = 20%	Media = \$11,000 DE = \$2,700	\$2,440
Programa IV	Comunicación sobre información y lluvia de ideas	67	Media = 17% DE = 20%	Media = \$13,000 DE = \$3,400	\$3,420
Programa V	Lluvia de ideas sin compartir información	87	Media = 21% DE = 12%	Media = \$14,000 DE = \$2,400	\$2,750

Su tarea

Su tarea consiste en elaborar un informe para el comité ejecutivo de la compañía, acerca de la eficacia de esos programas. Asegúrese de tenga el formato de un documento profesional de negocios. Es probable que su audiencia no conozca necesariamente los principios organizacionales que está describiendo, por lo que tiene que asegurarse de dar explicaciones detalladas que cualquiera en un negocio real logre entender.

Cuando lo redacte, asegúrese de abarcar los siguientes aspectos:

- CE-1.** Considere los cinco sistemas gerenciales como las variables de un experimento. Identifique las variables independientes y dependientes, y explique la relación que hay entre ellas.
- CE-2.** Con base en el análisis del libro sobre las variables independientes y dependientes, ¿hay algo más que le gustaría medir como resultado?
- CE-3.** Revise los datos y decida cuál de los métodos de gerencia parece ser el más eficaz para generar utilidades y reducir la rotación. Explique por qué. ¿Cuáles métodos parecen ser los menos eficaces y por qué?
- CE-4.** ¿Le preocupa algo acerca de los datos?
- CE-5.** ¿La comparación del número de tiendas que utiliza cada método afectó sus conclusiones?
- CE-6.** ¿El hecho de que los gerentes elijan el programa específico (incluyendo el programa I, que mantiene

la situación previa) afecta las inferencias que puede hacer sobre el éxito del programa?

- CE-7.** ¿Cuáles serían las ventajas de asignar aleatoriamente las diferentes condiciones a las tiendas, en vez de utilizar este proceso de autoselección?
- CE-8.** ¿De qué manera la naturaleza cambiante de la fuerza laboral y la situación económica, descritas en el libro y en el caso, influyen en sus conclusiones sobre la forma de administrar a los empleados de las tiendas? ¿La participación de una fuerza laboral más experimentada ayuda o perjudica estos programas? ¿Por qué los programas funcionarían de manera muy diferente en una economía que no estuviera tan deteriorada?
- CE-9.** Claussen en esencia diseñó por sí solo el programa, con investigación muy escasa sobre el establecimiento de metas y la motivación. Con base en el libro de texto, ¿hizo un buen trabajo? ¿Qué partes del programa parecen coincidir con las evidencias científicas acerca del establecimiento de las metas? ¿Qué partes cambiaría para incrementar aún más la motivación de los empleados?
- CE-10.** Describa los sentimientos que los trabajadores podrían experimentar con la aplicación de esos sistemas, que ayudarían u obstaculizarían el éxito del programa. ¿Qué consejo daría a los gerentes sobre la implementación de los programas, de modo que se ajusten a los principios de la justicia organizacional descritos en el libro?

CASO

2

Corrección de puestos de trabajo insatisfactorios

Objetivos de aprendizaje

Con frecuencia las compañías dividen el trabajo para aumentar la eficiencia, aunque la especialización puede traer consecuencias negativas. DrainFlow es una empresa que durante muchos años ha utilizado la especialización de manera eficaz para reducir sus costos en comparación con los costos de sus competidores; no obstante, el creciente número de quejas de los clientes sugiere que su posición firme se estaría debilitando. Después de leer el caso, deberá sugerir algunas formas para crear puestos de trabajo más interesantes para los individuos. También enfrentará el problema de encontrar a personal calificado y listo para atender las múltiples responsabilidades que exigen esos puestos.

Temas principales

- Diseño de puestos de trabajo
- Satisfacción laboral
- Personalidad
- Trabajo emocional

La situación

DrainFlow es una organización grande que ofrece mantenimiento de plomería (fontanería) residencial y comercial por todo Estados Unidos. Durante décadas, ha sido una de las grandes compañías de plomería residencial, y su pegajosa y conocida frase publicitaria “Cuando su drenaje no funcione, llame a DrainFlow” se ha visto anunciada en vallas publicitarias desde la década de 1960.

Lee Reynaldo ha sido gerente regional de la compañía durante casi dos años. Antes trabajaba para la cadena rival de reciente creación, Lightning Plumber, que ha quitado muchos clientes a DrainFlow. Aunque su puesto en esta empresa tiene un sueldo más alto, Reynaldo no está contento con la situación actual. Se ha dado cuenta de que el ambiente laboral no es tan vital o energético como el que había en Lightning.

Reynaldo cree que el problema consiste en que los individuos no están motivados para entregar el tipo de servicio al cliente que ofrecen los trabajadores de Lightning Plumber. Hace poco tiempo, envió encuestas a los clientes para reunir información acerca del desempeño, y los datos confirmaron sus temores. Aunque 60 por ciento de los encuestados dijeron sentirse satisfechos con su experiencia y que volverían a contratar a DrainFlow, 40 por ciento consideraron que su experiencia no había sido buena, y 30 por ciento afirmaron que

recurriría a un competidor la siguiente vez que requiriera un trabajo de plomería.

Reynaldo se pregunta si el diseño de puestos de trabajo de DrainFlow estaría contribuyendo a sus problemas para conservar a los clientes. Esta empresa tiene aproximadamente 2,000 trabajadores en cuatro categorías de puestos básicas: plomeros (fontaneros), ayudantes de plomero, procesadores de pedidos y cobradores. Esta estructura está diseñada para mantener los costos al menor nivel posible. Los plomeros reciben salarios muy altos, en tanto que sus ayudantes ganan alrededor de una cuarta parte del salario de un plomero certificado. Por lo tanto, el uso de ayudantes de plomero es una estrategia muy redituable que ha permitido a DrainFlow superar con facilidad a la competencia, cuando se trata del precio. Los procesadores de pedidos ganan incluso menos que los ayudantes, pero casi lo mismo que los cobradores. Todo el trabajo es muy especializado, aunque a menudo los empleados dependen de otros puestos para lograr el desempeño más eficiente.

Al igual que la mayoría de las compañías de plomería, DrainFlow consigue sus clientes principalmente de las guías telefónicas (páginas amarillas) y de internet. Los clientes llaman para describir un problema de plomería o envían una solicitud de servicios de plomería en línea, y reciben una llamada con información en las siguientes 24 horas. En cualquier caso, los procesadores de pedidos de la empresa escuchan la descripción que hacen los clientes del problema, con la finalidad de determinar si el servicio debe ser brindado por un plomero o por un ayudante de plomero. Luego, el trabajo se asigna en concordancia y el proveedor del servicio acude al lugar. Una vez que se realiza el trabajo, por medio de telefonía celular, un cobrador envía la tarifa al representante de servicio, quien entrega el recibo al cliente para su pago. Los cobradores pueden recibir pagos con tarjeta de crédito por teléfono, o bien, enviar una factura por correo electrónico para el pago en línea.

El problema

Aunque la especialización reduce los costos de manera significativa, Reynaldo está preocupado por la insatisfacción de los clientes. Según la encuesta, alrededor de 25 por ciento de los contactos hechos por los clientes no generaron una visita de servicio, debido a que se sintieron confundidos por las preguntas de diagnóstico que les hizo el procesador de pedidos, y porque éste no contaba con el conocimiento ni las habilidades suficientes para explicar la situación. Esto significa que una de cada cuatro personas que llama a DrainFlow

para contratar a un plomero se siente muy insatisfecha: ¡y ni siquiera son clientes! El restante 75 por ciento de las llamadas que sí generaron una visita de servicio tuvieron otros problemas.

Las quejas más frecuentes que Reynaldo encontró en las encuestas a los clientes estaban relacionadas con el tiempo de respuesta y el costo, sobre todo cuando se enviaba a la persona equivocada a realizar un trabajo. Un ayudante de plomero no puede llevar a cabo un trabajo con complicaciones técnicas. Es necesario hacer una nueva cita, lo cual causa una pérdida de tiempo tanto para el cliente como para el personal. En muchos casos, ese retraso provocó que los clientes evitaran tener un contacto posterior con DrainFlow, y muchos de ellos decidieron acudir a Lightning Plumber.

Jim Larson, ayudante de plomero, señala lo siguiente: “Cuando se me asigna un trabajo que no puedo hacer, el cliente se molesta. Cree que contrató a un plomero certificado, porque eso es lo que solicitó. No es muy grato decirle que debe acudir alguien más”.

Por otro lado, cuando un plomero realiza un trabajo que podría ser resuelto fácilmente por un ayudante de plomero, al cliente se le cobra la tarifa más elevada del plomero. A Luis Berger, plomero certificado, tampoco le gusta estar en la posición de dar malas noticias a los clientes: “Si me envían a hacer algo como destapar una tubería, el cliente no espera una factura costosa, y quedo atrapado entre la espada y la pared; yo no establezco las tarifas ni hago las citas, pero soy quien tiene que enfrentar al cliente”. Los plomeros también se quejan de que los envíen a esos trabajos tan sencillos.

Susie McCarty procesa los pedidos de DrainFlow, y también se siente frustrada cuando se envía a la persona equivocada a atender un servicio, pero considera que ella y los otros procesadores de pedidos hacen lo mejor que pueden. “Existe una encuesta que debemos aplicar durante las llamadas para determinar cuál es el problema y quién tiene que realizar el trabajo”, explica. “Los clientes no saben que tenemos un formato estándar, y creen que podemos responder todas sus preguntas. La mayoría de nosotros no sabe más de plomería

que el cliente. Si no utilizan los términos que aparecen en la encuesta, no entendemos de qué nos hablan. Un plomero lo entendería, pero nosotros no somos plomeros; tan sólo respondemos las llamadas”.

Los problemas del servicio al cliente también involucran a los cobradores. Ellos son quienes mantienen el contacto con los clientes para recabar los pagos. “No es mi culpa que se envíe al individuo equivocado”, comenta Elizabeth Monty. “Si salen dos empleados, son dos viajes. Si un plomero hizo el trabajo, se cobra una tarifa de plomero. Algunos de estos clientes no entienden que yo no recibí su primera llamada, y a mí me gritan”. Los cobradores también se quejan de que únicamente ven la parte final del proceso, de modo que desconocen los detalles de la llamada original. El trabajo es bastante impersonal, y gran parte de su labor consiste en registrar las quejas de los clientes. Recuerde, 40 por ciento de los clientes no están satisfechos, y los cobradores son quienes reciben las reacciones negativas por el teléfono.

Como probablemente notará, todos los empleados deben realizar un trabajo emocional, como se describió en el libro, y muchos de ellos carecen de las habilidades o de los rasgos de personalidad que se necesitan para cumplir con el elemento de interacción con los clientes que exigen sus puestos de trabajo. No están entrenados para brindar un servicio al cliente, y ven su trabajo principalmente en términos técnicos o mecánicos. Muy pocos sienten ansiedad al hablar directamente con los clientes. El personal de oficina (los procesadores de pedidos y los cobradores) atiende a los clientes como parte de su trabajo, pero también considera que es muy abrumador recibir la retroalimentación negativa de los clientes y los colegas.

Hace dos años se contrató un despacho de consultoría administrativa para hacer una encuesta sobre las actitudes de los trabajadores en DrainFlow. Los resultados indicaron que se sentían menos satisfechos que los trabajadores en otros puestos similares. En la siguiente tabla, se observan los diferentes niveles de satisfacción de los trabajadores, en varias categorías.

	Plomeros de DrainFlow	Ayudantes de plomero de DrainFlow	Empleados de oficina de DrainFlow	Promedio de los plomeros	Promedio de los empleados de oficina
Me siento satisfecho con el trabajo que se me asigna.	3.7	2.5	2.5	4.3	3.5
Me siento satisfecho con mis condiciones laborales.	3.8	2.4	3.7	4.1	4.2
Me siento satisfecho con la interacción que tengo con mis colegas de trabajo.	3.5	3.2	2.7	3.8	3.9
Me siento satisfecho con la interacción que tengo con mi supervisor.	2.5	2.3	2.2	3.5	3.4

La información sobre el promedio de los plomeros y el promedio de los empleados de oficina se tomó de los registros que tiene el despacho de consultoría administrativa sobre otras empresas. No nos sorprenden mucho, dadas algunas de las quejas hechas por los trabajadores de DrainFlow. La alta gerencia está preocupada por esos resultados, pero no ha sido capaz de establecer una solución. La cultura tradicional de la empresa ha sido enfocarse en limitar los costos, y los “aspectos delicados”, como la satisfacción de los empleados, no han sido un tema relevante.

La solución propuesta

La organización tiene problemas y, conforme las utilidades se reducen y el ahorro en los costos que se suponía se obtendría al dividir el trabajo no logra materializarse, parece imperativo un cambio.

Reynaldo propone el uso de recompensas en efectivo para mejorar el desempeño entre los trabajadores. Cree que si se les paga con base en los resultados, laborarán con más ahínco para satisfacer a los clientes. Como no resulta sencillo medir la satisfacción de los individuos en la llamada inicial, a Reynaldo le gustaría otorgar a los procesadores de pedidos una recompensa modesta por cada 20 llamadas que se realicen con éxito. En lo que se refiere al trabajo práctico, quisiera que cada cobrador recabara información sobre la satisfacción del cliente en cada visita realizada. Si no hay quejas y el trabajo se lleva a cabo con prontitud, el plomero o el ayudante recibirían una pequeña recompensa en efectivo. Si el cliente expresa una gran satisfacción con el servicio, se entregaría una recompensa más elevada.

Reynaldo también quiere encontrar a gente que se ajuste mejor a las nuevas metas de la compañía. El procedimiento de contratación actual se basa en entrevistas no estructuradas con el gerente general de cada sucursal, y se observa escasa consistencia en la forma como esos gerentes eligen entre los candidatos. La mayoría carece de capacitación en servicio al cliente y en comportamiento organizacional. Reynaldo cree que sería mejor estandarizar los métodos de contratación en todas las sucursales de su región, con la finalidad de ayudar a los gerentes e identificar a los solicitantes que realmente podrían tener éxito en el trabajo.

Su tarea

Su tarea consiste en elaborar un informe para Reynaldo sobre la eficacia potencial de sus programas de entrevistas estructu-

radas y de recompensas en efectivo. Asegúrese de que tenga el formato de un documento de negocios profesional que realmente entregaría a un gerente experimentado de este nivel en una corporación grande. Reynaldo es muy listo para administrar las finanzas y dirigir un negocio de plomería, pero no necesariamente conoce los principios de comportamiento organizacional que usted esté describiendo. Dado que cualquier nueva propuesta debe ser autorizada por la alta gerencia, también debería tomar en cuenta su interés por limitar los costos. Tiene que fundamentar con evidencias firmes la idea de que un cambio en el estilo administrativo beneficiará a la compañía.

Cuando redacte el informe, asegúrese de incluir los siguientes aspectos:

- CE-11.** Aunque es evidente que los empleados no están especialmente satisfechos con su trabajo, ¿cree que haya alguna razón para preocuparse? ¿Las investigaciones sugieren que los empleados satisfechos realmente hacen mejor su trabajo? ¿Hay algunos otros resultados conductuales relacionados con la satisfacción laboral?
- CE-12.** Utilice la teoría de las características del puesto de trabajo para explicar por qué el sistema actual para el diseño de puestos estaría contribuyendo con la insatisfacción de los empleados. Describa algunas de las formas en que podría lograr que los trabajadores se sientan más satisfechos con su puesto al rediseñar este último.
- CE-13.** Reynaldo tiene una vaga idea sobre la forma de implementar el sistema de recompensas en efectivo. Con base en el caso, describa algunas de las formas específicas en que haría que el sistema de recompensas funcionara mejor.
- CE-14.** Explique las ventajas y las desventajas de utilizar incentivos económicos en un programa de esta naturaleza. ¿Cuáles problemas potenciales, si acaso, surgirían cuando los individuos reciban dinero por alcanzar las metas de la satisfacción del cliente? ¿Qué otros tipos de incentivos podrían considerarse?
- CE-15.** Diseñe un plan específico para evaluar si el sistema de recompensas está funcionando. ¿Cuáles son las variables dependientes que deberían cambiar si el sistema funciona? ¿De qué manera mediría el éxito?
- CE-16.** ¿Qué tipo de recomendaciones haría para contratar personal más adecuado para esos puestos de trabajo? De los cinco grandes rasgos de la personalidad, ¿cuáles serían útiles para las responsabilidades de servicio al cliente y el trabajo emocional?

CASO

3

Establecimiento de una coalición

Objetivos de aprendizaje

Muchos de los desafíos más importantes del comportamiento organizacional requieren de planes coordinados y metas entre grupos. Este caso describe un esfuerzo a nivel de varias organizaciones, pero también se aplican los mismos principios de adaptación y compromiso, que cuando se trata de examinar múltiples divisiones dentro de una misma organización. Usted diseñará un proyecto para administrar el progreso de un complejo equipo de desarrollo, evitando conflictos negativos entre sus miembros y fomentando análisis productivos. También se le pedirá que ayude a la creación de un nuevo mensaje para los ejecutivos, con la finalidad de que dirijan al personal de forma eficaz.

Temas principales

- Dinámicas grupales
- Lograr el máximo desempeño del equipo
- Cultura organizacional
- Negociación integradora

La situación

La Woodson Foundation, una gran agencia de servicios sociales sin fines de lucro, se está asociando con el sistema de escuelas públicas de Washington, D.C., para mejorar los resultados académicos de los estudiantes. Existen amplias posibilidades de mejoría. Las escuelas enfrentan problemas de ausentismo, bajo desempeño de los alumnos y conductas delictivas. El personal nuevo se agota con rapidez cuando su entusiasmo inicial por ayudar a los estudiantes se desvanece, por la difícil realidad que enfrentan en el salón de clases. La rotación entre los profesores nuevos es muy alta, y muchos de los mejores y los más brillantes son los más proclives a buscar otras escuelas que no tengan tantos problemas.

El plan consiste en crear un programa experimental extraescolar que combinará la capacidad de la Woodson Foundation para recaudar fondos privados y coordinar a los líderes comunitarios, con la experiencia académica del personal de la escuela. De manera ideal, el sistema será autosuficiente a nivel económico, lo cual es importante porque las escuelas disponen de menores cantidades de dinero que en el pasado. Después de varios meses de negociaciones, los líderes de la Woodson Foundation y el sistema escolar acordaron que lo mejor sería crear una nueva agencia que utilice los recursos de ambas organizaciones. La Woodson Foundation ofrecerá el apoyo logístico, el desarrollo del programa y el personal

para evaluación; en tanto que el sistema escolar proveerá al personal docente y los salones de clases.

La primera etapa para la realización de este nuevo programa consiste en la formación de un equipo ejecutivo de desarrollo, el cual cubrirá varias áreas funcionales y establecerá el plan de operación para mejorar el desempeño de la escuela. Su naturaleza transorganizacional implica que deben participar representantes de la Woodson Foundation y del distrito escolar. La National Coalition for Parental Involvement in Education (NCPIE) también será un socio fundamental en el programa, ya que actuará como representante de los padres en nombre de la PTA.

Conflictos y acuerdos en el equipo de desarrollo

Aunque sería muy bueno que todos los grupos trabajaran juntos con facilidad para mejorar los resultados de los estudiantes, se cree que podrían surgir algunos conflictos importantes. Cada grupo tiene sus propios intereses y, en algunos casos, estos intereses se contraponen.

Los representantes del distrito escolar quieren asegurarse de que los nuevos puestos de trabajo estén sindicalizados y que operen en congruencia con las políticas actuales del consejo escolar. Les preocupa mucho que, si la Woodson adopta un papel demasiado dominante, el consejo escolar no sea capaz de controlar las operaciones del nuevo sistema. La complejidad del sistema escolar ha provocado que, con el tiempo, se desarrolle una estructura burocrática muy compleja, y los administradores desean asegurarse de que los profesores de estos programas cumplan con sus políticas y procedimientos, aun cuando trabajen fuera del horario escolar regular. También les preocupa que los puestos diseñados para el nuevo sistema utilicen fondos destinados a los puestos de otros distritos escolares.

La Woodson, fundada por el empresario Theodore Woodson en 1910, aún utiliza el estilo de hacer negocios de su fundador. Woodson enfatizaba la eficiencia y la experimentación en todo lo que hacía. Muchas de las obras de caridad de la fundación han ganado premios por reducir los costos y, al mismo tiempo, ofrecer servicios excelentes. Su preferencia por utilizar datos duros para medir el desempeño de todas sus iniciativas no coincide con la cultura del distrito escolar.

Por último, la NCPIE está impulsada por la misión de incrementar el control de los padres. La organización cree que cuando las comunidades son capaces de dirigir sus propios métodos académicos, los estudiantes y los padres tienen mayores probabilidades de lograr el éxito en conjunto. La organización está muy comprometida a celebrar la diversidad en

términos raciales, de género, étnicos y de discapacidad. Sus miembros están muy interesados en el proceso mediante el cual se logran los cambios, asegurándose de que todos tengan la misma posibilidad de opinar.

Algunos aspectos sobre la diversidad demográfica complican la situación del equipo. La mayoría de los estudiantes que atiende el distrito escolar de Washington, D.C., son afroestadounidenses, con una gran población de alumnos caucásicos e hispanos. La configuración de la NCPIE generalmente coincide con la diversidad demográfica de las áreas atendidas por las escuelas públicas. La Woodson Foundation, con sede en la zona norte de Virginia, cuenta principalmente con profesionistas caucásicos. Existe cierta preocupación por la idea de que un nuevo grupo que no entiende los aspectos demográficos de la comunidad se involucre en un cambio importante de la administración educativa. El liderazgo del nuevo programa deberá ser capaz de presentar un mensaje eficaz para generar entusiasmo hacia el programa en los diversos grupos involucrados.

Aunque los grupos difieren en aspectos importantes, también vale la pena considerar las características que comparten. Todos están interesados en cubrir las necesidades de los estudiantes; todos quieren mejorar el aprendizaje de los alumnos. El sistema escolar se beneficiaría de cualquier medida que incremente las calificaciones que obtienen los estudiantes en los exámenes. Además, la Woodson Foundation y la NCPIE están unidas en su deseo por involucrar a un mayor número de padres en el sistema.

Candidatos para el equipo de desarrollo

El equipo de desarrollo consistirá en tres individuos: representantes de RH de la Woodson Foundation, las escuelas y la NCPIE, los cuales prepararon la siguiente lista de candidatos potenciales para tomar en cuenta.

Victoria Adams es superintendente de las escuelas de Washington, D.C. Encabezó la comunicación inicial con la Woodson Foundation y ha estado consiguiendo el apoyo de los docentes y los directores. Considera que las escuelas y la fundación necesitan jugar un papel más importante que los padres y las comunidades. “Desde luego, necesitamos su intervención y apoyo pero, como profesionales, nuestra opinión debería pesar más cuando se trata de tomar decisiones e implementar programas. No queremos callar a nadie, tan sólo tenemos que ser realistas respecto de aquello que los padres pueden hacer”.

Duane Hardy ha sido director de escuela en el área de Washington durante más de 15 años y también cree que las escuelas deberían tener la mayoría del poder. “Nosotros somos quienes trabajamos con esos niños todos los días. He visto cómo aumenta el número de estudiantes en las clases, mientras disminuyen las calificaciones y los índices de graduación. Sí, necesitamos arreglar eso, pero los grupos externos no pueden entender las restricciones que enfrentamos. Nosotros tenemos a la comunidad, los políticos y los contribuyentes viendo lo que hacemos y pensando que saben qué es lo mejor. Los padres, por lo menos, arriesgan más en esto”.

“Lo más importante son los niños”, señala Ari Kaufman, docente de segundo año que es muy apreciado por sus alumnos, pero que no se lleva muy bien con los demás profesores. Se le ha considerado una “rueda chirriante”. “Las escuelas necesitan un cambio de manera imperiosa. ¿Y cómo llegaron a esa situación? Por la escasa participación externa”, agrega Kaufman.

Al organizador comunitario Mason Dupree tampoco le gusta el nivel de burocracia, y le preocupa que la respuesta de la escuela a sus problemas sea invertir más dinero en ellos. “Conozco bien a los niños. Crecí en estos vecindarios. Mis padres conocían a cada uno de mis profesores. En ese entonces, las escuelas querían nuestra participación, pero ahora lo único que quieren es nuestro dinero. Y no me importaría dárselos si creyera que lo usarían de manera responsable, sin gastarlo en aumentos salariales para individuos que no han demostrado que pueden hacer bien su trabajo”.

Meredith Watson, que trabaja para la Woodson Foundation, coincide en que las escuelas están menos interesadas en las familias. Trabajó como maestra y abandonó el campo de la educación después de laborar en el salón de clases durante seis años. “Hay tanto desperdicio en el sistema”, se queja. “Existen puestos de trabajo duplicados de forma innecesaria, y los procesos de cambio son demasiado complicados. A menos que formes parte del sistema, no puedes lograr nada. Estos padres quieren participar, y ellos conocen mejor a sus hijos”.

A diferencia de sus colegas de la NCPIE, Candace Sharpe piensa que las escuelas hacen su mejor esfuerzo. Ella es una trabajadora social del condado, relativamente nueva en el área de D.C. “Los padres dicen que quieren involucrarse, pero después no actúan. Nosotros necesitamos dar el paso, tenemos que abrir el camino. El cambio perdurable no proviene del exterior, sino que surge desde casa”.

Víctor Martínez ha trabajado para la Woodson Foundation durante 10 años, y empezó como becario al terminar la universidad. “A veces es difícil ver una situación cuando uno está involucrado”, explicó. “A nadie le gusta que le digan que está haciendo algo de forma incorrecta, pero en ocasiones debe decirse. Todos sabemos que existen fallas en el sistema. No podemos permitir que las cosas sigan igual. Simplemente no está funcionando”.

Estrategias para el equipo del programa

Una vez que se establecen los principios y la membresía básica para el equipo de desarrollo, también será necesario elaborar un manual para las personas que dirigirán el nuevo programa. De manera ideal, este conjunto de principios servirá para capacitar a los nuevos líderes con la finalidad de que desarrollen un mensaje inspirador que facilite el éxito. El contenido real del programa y la naturaleza del mensaje serán determinados por el equipo de desarrollo, pero incluso así es posible crear algunos principios importantes para el equipo del programa, antes de tomar las decisiones.

Su tarea

La Woodson Foundation, la NCPIE y las escuelas le pidieron que ofrezca alguna información sobre la manera de formar equipos eficaces. Les gustaría que explique lo que debería hacerse en cada etapa, desde la selección de los miembros adecuados para el equipo, hasta el establecimiento de las prioridades y las metas del grupo, la determinación de fechas límite y la descripción de métodos eficaces para resolver los conflictos que surjan. Después, quieren que cree un breve conjunto de principios para los líderes del programa recién establecido, lo cual significa que tendrá dos públicos: el equipo de desarrollo, quien recibirá un informe sobre la forma de diseñar adecuadamente el nuevo programa; y el equipo del programa, que recibirá un informe sobre la manera de dirigirlo con eficacia.

Los siguientes puntos lo ayudarán a elaborar un mensaje detallado para el equipo de desarrollo:

- CE-17.** El equipo de desarrollo será más eficaz, si los miembros tienen algunos conocimientos sobre la forma como suelen funcionar los grupos y los equipos. En los capítulos correspondientes del libro, repase los principales enfoques sobre la formación y el desempeño de los equipos, para que el comité sepa lo que podría esperar.
- CE-18.** Dados los perfiles de los candidatos para el equipo de desarrollo, sugiera quiénes podrían ser buenos miembros del grupo y quiénes serían menos eficaces en esa situación. Asegúrese de utilizar las investigaciones que se describen en el libro

acerca de los grupos y los equipos, para defender sus decisiones.

- CE-19.** Utilice los principios descritos en los capítulos sobre grupos y equipos, para describir qué consejos dará al equipo para manejar los conflictos de manera eficaz.
- CE-20.** Describa cómo el equipo de desarrollo podría alcanzar las metas conjuntas utilizando estrategias de negociación integradoras.

Los siguientes aspectos le ayudarán a elaborar un mensaje para el equipo del programa:

- CE-21.** Los líderes de la nueva organización combinada deberían conocer la cultura del distrito escolar, de la NCPIE y de la Woodson Foundation, ya que continuamente tendrán que manejar relaciones con los tres grupos. ¿Cómo describiría la cultura de estas organizaciones participantes? Utilice conceptos del capítulo sobre la cultura organizacional para describir sus diferencias y sus similitudes.
- CE-22.** Considere la forma en la cual los líderes del nuevo programa podrían crear un mensaje transformacional, y ganarse la confianza de los trabajadores y los padres. Utilice material del capítulo sobre liderazgo para describir la forma en la que aconsejaría a los líderes para que alcancen estos fines.
- CE-23.** Dado el potencial de que surjan discrepancias demográficas al negociar esos cambios, ¿qué estrategia aconsejaría a los líderes del programa para manejar los aspectos de la diversidad?

CASO

4

Organizaciones sin fronteras

Objetivos de aprendizaje

Las organizaciones multinacionales son cada vez más comunes e importantes en la economía. Este caso lo introduce al mundo de un negocio vanguardista de software para música, que busca abrirse paso en tres culturas nacionales y organizacionales muy diferentes. Sus gerentes necesitan tomar decisiones importantes sobre la forma de estructurar sus procesos de trabajo, de modo que los empleados se sientan satisfechos y productivos en el transcurso de tareas muy diversas.

Temas principales

- Estructura organizacional y organizaciones sin fronteras
- Cultura organizacional

- Recursos humanos
- Socialización organizacional

La situación

Newschool Grooves es una compañía transnacional dedicada al desarrollo de software para música. El software sirve para componer música, reproducir grabaciones en clubes y producir álbumes. El fundador y director general Gerd Finger es, evidentemente, el principal aficionado de la compañía: “Fundé esta empresa de la nada; únicamente conmigo, mis ideas y mi computadora. Adoro la música —me gusta tocar música, escribir programas para hacer música y escuchar la música—, y el dinero también es agradable”. Finger afirma que nunca quiso trabajar para alguien más, ni presentar sus ideas y dejar que otros se beneficiaran de ellas; quería conser-

var el control sobre sus ideas y su imagen. “Newskool Grooves siempre sobresale entre la multitud. En este negocio, si no puedes mantenerte, fracasas. Y nosotros somos la compañía a la que todos quieren alcanzar. Cualquiera sabe que cuando reciben algo de nosotros, obtienen únicamente lo mejor y lo más innovador”.

Las oficinas centrales de la compañía se encuentran en Berlín, el centro neurálgico de la organización, donde se desarrollan los nuevos productos y se establece la estrategia organizacional. La empresa subcontrata gran parte de su trabajo de codificación a programadores de Kiev, Ucrania. Sus campañas de marketing se realizan cada vez más en sus oficinas de Los Ángeles. Esta división del trabajo se basa, al menos de manera parcial, en la pericia técnica y en los costos. El equipo alemán sobresale en las tareas de diseño y producción. Dado que la mayoría de los clientes de Newskool hablan inglés, el personal de la oficina de Los Ángeles ha sido el grupo más adecuado para redactar los anuncios y comercializar los productos. Las oficinas de Kiev están llenas de programadores expertos que no requieren las elevadas tasas de remuneración que existen en las oficinas estadounidenses o alemanas. La combinación de un software de alta tecnología, una rápida reorganización y la subcontratación hace de Newskool el mejor ejemplo de una organización sin fronteras.

Finger también toma la decisión final al contratar a cada miembro de la compañía, y hace un gran hincapié en los estilos de trabajo independientes. “¿Por qué querría poner a mi compañía en manos de individuos en quienes no puedo confiar?”, pregunta con una sonrisa. “Deben creer en lo que estamos haciendo aquí; entender realmente hacia dónde nos dirigimos y ser capaces de seguirnos. No soy la nana, ni el maestro de escuela que asigna la tarea para la casa. La etapa escolar se terminó. Éste es el mundo real”.

La cultura laboral

A los individuos les gusta trabajar en esta compañía porque es vanguardista. El software de Newskool es utilizado por diversos grupos musicales y *diskjokeys*, quienes constituyen el principal mercado de la empresa, y que la consideran una marca relativamente costosa, pero innovadora y con una gran calidad. Siempre que el resto del mercado del software para música va en una dirección, parece que Newskool va a una dirección completamente diferente, en un esfuerzo por mantenerse lejos de la multitud. Esta estrategia generalmente le ha funcionado. Mientras que los competidores desarrollan productos similares y, por consiguiente, necesitan bajar sus precios de manera continua para competir entre sí, Newskool ha logrado mantener altas utilidades al crear tipos de productos totalmente nuevos, que no enfrentan ese tipo de competencia de precios.

Por desgracia, la piratería informática ha socavado la capacidad de la compañía para ganar dinero únicamente con

herramientas musicales basadas en software, obligándola a empezar a producir hardware, como cajas de ritmos y amplificadores que incluyen su tecnología informática. Hacer este cambio de mercado masivo podría ser muy difícil para algunas compañías, pero para una organización que se reinventa cada dos o tres años como Newskool, su mayor lucha es una guerra constante en contra del estancamiento y la rigidez.

La organización tiene una cultura muy descentralizada. Con tan sólo 115 empleados, la filosofía gerencial original de permitir que todos los trabajadores participen en la toma de decisiones y en la innovación aun forma parte del espíritu de la cultura de la empresa. Un desarrollador señala que “en Newskool quieren que formes parte del proceso. Si eres alguien que busca hacer lo que se te indica en el trabajo, estás en problemas. La mayoría de las veces, no pueden decirte qué quieren que hagas a continuación; ¡ni siquiera saben qué viene a continuación! Por ello, contratan a individuos creativos que intentan hacer realidad el siguiente logro. Es un desafío, pero muchos de nosotros pensamos que es un ambiente mucho más estimulante”.

El ambiente sin fronteras

Como gran parte del trabajo se puede realizar en las computadoras, Finger decidió desde un inicio que los empleados podían trabajar fuera de la oficina. A la alta gerencia de Berlín y Los Ángeles le agrada mucho este arreglo. Como parte del trabajo de marketing requiere del contacto cara a cara, la oficina de Los Ángeles organiza reuniones semanales en persona. A los empleados que les gusta Newskool son muy felices cuando pueden trabajar durante toda la noche y dormir la mayor parte del día, utilizando sus computadoras para realizar el trabajo con rapidez. Los análisis de los proyectos a menudo se llevan a cabo a través de las redes sociales en la intranet de la empresa.

Las oficinas de Kiev se han mostrado menos dispuestas a trabajar con el modelo sin fronteras. Los gerentes reconocen que sus programadores se sienten incómodos al trabajar con tan poca estructura, pues están más acostumbrados a la idea de una estructura con un liderazgo firme y procesos laborales bien definidos.

Un gerente comentó lo siguiente: “Cuando empecé a trabajar, Gerd me dijo que sería fácil ponerme en contacto con él y con las oficinas de Los Ángeles porque somos una empresa pequeña, una familia. Pero sí hay un problema, cuando hablo a Los Ángeles dicen que debo esperar hasta el día de su reunión, y no siempre puedo esperar a que decidan reunirse. Llamo a Gerd y me responde ‘resuélvelo’. Y cuando lo hago, dice que no está bien y debemos empezar nuevamente. Si me hubiera dicho cómo desde la primera vez, ya lo habríamos hecho”.

Algunos sucesos recientes también alteraron la forma como la compañía acostumbra hacer negocios. Los desarro-

lladores de las oficinas corporativas tuvieron una gran falla de comunicación en su controlador de hardware para DJ, cuya solución tomó muchas horas de análisis. Al parecer la gente que se reúne muy poco cara a cara había progresado, ¡pero en direcciones contrarias! Para probar y diseñar los productos de hardware de la compañía, los trabajadores no únicamente necesitan enviarse el código; en ocasiones tienen que colaborar en persona. Algunos han expresado fuertes desacuerdos dentro de la organización, sobre la forma de progresar en este nuevo ambiente.

Las oficinas están experimentando otras dificultades. Desde que ocurrió el cambio para fabricar nuevos productos, Sandra Pelham, de la oficina de Los Ángeles, ha hecho varias críticas sobre la compañía: “Con el software estábamos más limitados a ciertos tipos de medios publicitarios. Pero ahora, con el hardware (los instrumentos reales) finalmente pensamos: ‘muy bien, ¡es algo con lo que podemos trabajar!’ Teníamos una larga lista de músicos, diskjockeys y productores que querían anunciar nuestros productos, pero Gerd dijo, ‘De ninguna manera’. No quería tener clientes que tan sólo estén interesados en que les agrademos a las celebridades. Desechó la campaña completa. Dice que todo es cuestión de creatividad y hacer las cosas a nuestro modo —hasta que encontremos otra manera de hacerlas”.

Aunque la organización no carece de problemas, no hay duda de que Newskool ha sido un éxito rotundo en la industria del software para música. Mientras muchas empresas están cerrando sus operaciones, Newskool está utilizando su poder de mercado para lanzar una nueva generación de instrumentos para crear música electrónica. Gerd Finger señala lo siguiente: “Una vez que el resto de la industria se reúne para determinar cómo van a enfrentar los cambios, ven a su alrededor y se dan cuenta de que ya estamos varios kilómetros por delante de ellos, avanzando hacia el futuro”.

Su tarea

Finger le ha pedido su consejo para mantener el éxito de su organización. Desea tener algún punto de comparación para determinar cómo otras organizaciones sin fronteras, en el sector de la tecnología, logran seguir siendo competitivas a pesar de los desafíos que surgen al tener a muchos trabajadores con

rumbo diferentes. Deberá preparar un informe para el comité ejecutivo de la compañía, y redactarlo como una propuesta para un ejecutivo corporativo con muchos conocimientos sobre los aspectos técnicos de su compañía, pero que quizá no conozca mucho acerca del comportamiento organizacional.

Cuando redacte el informe, asegúrese de abarcar los siguientes aspectos:

- CE-24.** Identifique algunos de los problemas que se presentarían en una organización sin fronteras como Newskool Grooves. ¿Cuáles son las ventajas de las organizaciones sin fronteras?
- CE-25.** Considere algunos de los factores culturales que afectarían a una compañía que opera en regiones del mundo tan diferentes, y cuyos trabajadores quizás no sean representativos de las culturas nacionales de cada país. ¿Los conflictos que observa se deben a los diferentes tipos de trabajos que los empleados tienen que realizar?
- CE-26.** Basado en lo que sabe acerca de la motivación y la personalidad, ¿qué tipos de individuos se sentirían satisfechos en cada área de la compañía? Utilice los conceptos de la teoría de las características del puesto de trabajo y la perspectiva de las relaciones sociales en el trabajo, con la finalidad de describir lo que se necesitaría cambiar para aumentar la satisfacción laboral en todas las áreas.
- CE-27.** ¿Qué tipo de prácticas de recursos humanos deben implementarse en este tipo de organización? ¿Cuáles principios de selección y contratación podrían ser eficaces? ¿Cuáles de los cinco grandes rasgos de personalidad y cuáles habilidades podrían utilizar los supervisores de Newskool para realizar la selección de personal?
- CE-28.** ¿Qué tipo de medidas del desempeño utilizaría en cada oficina?
- CE-29.** ¿De qué manera la compañía podría establecer un programa de socialización que maximice la creatividad y la independencia de los trabajadores? ¿Los empleados de todas sus oficinas necesitan los mismos niveles de creatividad?

CASO

5

El estrés de brindar la atención

Objetivos de aprendizaje

Uno de los cambios más consistentes en la estructura del trabajo durante las últimas décadas ha sido el paso de una economía de manufactura a una economía de servicios. En la actualidad, más trabajadores participan en puestos que implican brindar cuidados y ayuda, sobre todo en educación y en medicina. Este trabajo resulta satisfactorio para algunas personas, pero también podría ser demasiado estresante. En la siguiente situación, considere cómo una compañía que ofrece servicios de cuidados médicos está respondiendo ante los desafíos de un nuevo entorno.

Temas principales

- Estrés
- Cambio organizacional
- Emociones
- Liderazgo

La situación

Parkway Nursing Care es una organización que enfrenta un cambio masivo. La compañía se fundó en 1972 con tan sólo dos clínicas en Phoenix, Arizona. Tuvo mucho éxito y durante la década de 1980 continuó recibiendo grandes utilidades mientras lentamente adquirió o construyó 30 unidades más. Este enfoque de bajo perfil cambió para siempre en 1993, cuando el capitalista Robert Quine decidió hacer una inversión importante para expandir Parkway, a cambio de una parte de sus utilidades durante los siguientes años. El número de clínicas aumentó drásticamente y, para el año 2000, ya operaba 180 de ellas.

En la actualidad, la compañía cuenta con 220 instalaciones en el suroeste de Estados Unidos, con un promedio de 115 camas por instalación y un total de casi 30,000 trabajadores. Además de las clínicas, también ofrece cuidados de enfermería en el hogar. Parkway se considera uno de las mejores clínicas de la región, y ha ganado varios premios por sus logros en el sector.

Conforme los integrantes de la generación de los baby boomers envejecen, aumenta su necesidad de atención especializada. Parkway quiere asegurarse de estar en una buena posición para satisfacer esta creciente necesidad, lo cual significa que la compañía debe continuar expandiéndose con rapidez.

La presión para crecer es un desafío importante, pero no es el único. La rama de este tipo de clínicas está cada vez más vigilada por el gobierno, después de que un conjunto de in-

vestigaciones reveló abusos a los pacientes y fraudes en los cobros. Parkway siempre ha brindado una excelente atención a los pacientes, y no se ha reportado queja alguna por abuso o negligencia en sus clínicas; no obstante, la necesidad de mayor documentación afectará a la compañía. Debido a que el gobierno federal intenta reducir los gastos del seguro médico (Medicare), es probable que Parkway se enfrente a una reducción de fondos.

El problema

Conforme continúa creciendo, la organización sigue comprometida en brindar dignidad y salud a todos los residentes de sus clínicas. El consejo de administración desea ver un compromiso renovado hacia la misión y los valores fundamentales de la empresa, y no que su cultura se vuelva difusa. A sus miembros les preocupa que existan problemas. Entrevistas con los trabajadores sugieren que hay muchas cosas de qué preocuparse.

Maxine Vernon es la líder del cambio y ha trabajado con Parkway durante 15 años. “Ahora que el gobierno vigila de cerca nuestros niveles de personal, he visto cómo la gerencia hace lo posible por mantener sus puestos cubiertos, y no siempre estoy de acuerdo con los trabajadores que contratan. Algunas de las habilidades laborales básicas se pueden enseñar, desde luego, pero no la forma de cuidar a nuestros pacientes; muchos de estos nuevos jóvenes no saben nada al respecto”.

“El problema no reside en el personal, sino en el interés de Parkway por llenar las camas”, afirma el auxiliar de enfermería Bobby Reed. “Cuando empecé a trabajar aquí, la reputación de la compañía era por su servicio, pero ahora todo se trata de cifras. Nadie es negligente de manera intencional, es solo que hay demasiados pacientes que atender”.

Un licenciado en psicología recién graduado de la universidad, Dalton Manetti, se siente más estresado de lo que esperaba. “No son los abuelitos dulces que uno ve en las películas. Nuestros pacientes son demandantes; se quejan por todo, incluso de que los llamen pacientes, quizá porque la mayoría de ellos cree básicamente que no deberían de estar aquí. Muchas veces sus quejas no llegan a nada, pero de cualquier modo debemos registrarlas”.

Carmen Frank ha trabajado en Parkway durante casi un año y está pensando en conseguir un nuevo empleo. “Sabía que este trabajo tendría exigencias físicas, y pensé que podría manejarlas. No es que busque un trabajo de escritorio, ¿sabe? Me voy a casa después de cada turno con dolores en todas partes: espalda, brazos, piernas. Nunca había tenido que descansar tanto de un trabajo debido al dolor. Y cuando regreso, parece que el resto del personal piensa que soy débil”.

Año	Pacientes	Lesiones por miembro del personal	Incidentes por paciente	Ausencias autorizadas a cada miembro del personal	Otras ausencias por miembro del personal	Tasa de rotación
2000	21,200	3.32	4.98	4.55	3.14	0.31
2001	22,300	3.97	5.37	5.09	3.31	0.29
2002	22,600	4.87	5.92	4.71	3.47	0.28
2003	23,100	4.10	6.36	5.11	3.61	0.35
2004	23,300	4.21	6.87	5.66	4.03	0.31
2005	23,450	5.03	7.36	5.33	3.45	0.28
2006	23,600	5.84	7.88	5.28	4.24	0.36
2007	24,500	5.62	8.35	5.86	4.06	0.33
2008	24,100	7.12	8.84	5.63	3.89	0.35
2009	25,300	6.95	9.34	6.11	4.28	0.35

“Empecé a laborar aquí inmediatamente después de salir del bachillerato porque era el puesto de trabajo mejor pagado que pude conseguir”, afirma Niecey Wilson. “No sabía en lo que me estaba metiendo. Ahora realmente me gusta mi trabajo. El próximo año voy a empezar a tomar algunas clases nocturnas para cambiar de puesto. Sin embargo, algunos de los empleados piensan que éste es como cualquier otro trabajo; no ven a los pacientes como seres humanos, sino como parte del inventario. Si quieren trabajar con un inventario, deberían conseguir un empleo en las ventas al detalle”.

El mes pasado, el departamento de recursos humanos de la empresa obtuvo la siguiente información de sus registros, a solicitud del consejo de administración. Las cifras ofrecen cierto apoyo cuantitativo a las preocupaciones expresadas por los trabajadores.

Las lesiones del personal suceden sobre todo a causa del peso que soporta la espalda al levantar a los pacientes. Los incidentes con los pacientes reflejan lesiones debidas a resbalones, caídas, errores de medicación u otros incidentes. Las ausencias autorizadas son las faltas al trabajo por enfermedad o lesión con comprobante médico. Las otras ausencias incluyen las faltas al trabajo que no se deben a lesiones o enfermedades; se trata de ausencias justificadas (las ausencias sin justificación son motivo de despido inmediato).

Uso del desarrollo organizacional para combatir el estrés y mejorar el desempeño

La compañía quiere utilizar métodos de desarrollo organizacional como la indagación apreciativa (IA) para crear cambios y dar nueva energía a su sentido de misión. Como se explica en el capítulo sobre el cambio organizacional, los procedimientos de IA reúnen de manera sistemática información acerca de los empleados y, luego, la utilizan para crear un mensaje de cambio que todos sean capaces de respaldar. El departamento de recursos humanos organizó *focus groups*,

donde pidió a los empleados que describieran algunas de sus preocupaciones y sugerencias para el futuro. Los *focus groups* revelaron varias sugerencias, aunque no todas indican cambios en la misma dirección.

Muchas de las sugerencias se referían a la flexibilidad de los horarios. Un representante comentó lo siguiente: “La mayoría del estrés en este trabajo se debe a que no podemos tener tiempo libre cuando lo necesitamos. Los EPL (enfermeros prácticos con licencia, que brindan gran parte de la atención) y los auxiliares no pueden tomar tiempo libre cuando necesitan hacerlo, aun cuando son padres solteros o los cuidadores principales de sus propios hijos. Cuando tienen que solicitar permiso para atender sus responsabilidades de cuidado infantil, el trabajo se ve afectado y no existe un plan de contingencia para resolver las cosas. Por consiguiente, todos quienes se quedan deben trabajar mucho más. El empleado que solicita permiso se siente culpable y, varias veces, hay peleas por esta cuestión. Si existiera alguna forma de cubrir estas ausencias por emergencia, todos estaríamos más felices y creo que la atención sería mucho mejor”.

Otras sugerencias proponían un mejor método para comunicar la información entre los diferentes turnos. La mayoría de la documentación sobre el trabajo realizado en cada turno se hace en libretas grandes. Cuando empieza un turno nuevo, los miembros del personal dicen que no tienen mucho tiempo para verificar lo que sucedió durante el turno anterior. A algunos de los cuidadores más jóvenes les gustaría contar con un método que les permitiera documentar los resultados de los pacientes de manera electrónica, ya que escriben más rápido en un teclado que a mano. Los cuidadores más grandes están más comprometidos con el proceso basado en papel, en parte porque consideran que un cambio de sistemas implicaría una gran cantidad de trabajo. (Las regulaciones del gobierno sobre los informes del cuidado de la salud exigen que cualquier información se registre en un formato que no pueda alterarse después del hecho, para evitar que se oculten los abusos, de manera que se deben utilizar sistemas de software especializados para la documentación electrónica).

Por último, el personal de las clínicas considera que no se ha puesto la atención adecuada a sus opiniones sobre el

cuidado de los pacientes. “Nosotros somos quienes estamos con los pacientes la mayoría del tiempo, pero cuando se trata de hacer las cosas de la forma correcta, no se toma en cuenta nuestro punto de vista. Realmente podríamos ahorrar mucho dinero al eliminar algunas de esas rutinas y programas innecesarios, pero la gerencia siempre dice que lo tomará en cuenta”. Parece que los miembros del personal quieren contar con un medio de hacer sugerencias para mejorar, aunque no está claro qué método preferirían.

Su tarea

Parkway ha tomado algunas medidas iniciales para tomar un nuevo rumbo, pero es evidente que queda mucho por hacer. Usted fue llamado como consultor para la administración del cambio, con la finalidad de ayudar a la compañía a modificar su cultura y responder al estrés que experimentan los trabajadores. Recuerde que debe elaborar el informe como si fuera a entregarlo al líder de una corporación importante.

Cuando redacte sus recomendaciones, asegúrese de abarcar los siguientes aspectos:

- CE-30.** ¿Qué le sugieren los datos sobre las lesiones, los incidentes, las ausencias y la rotación de los empleados? ¿Hay razones para preocuparse por el rumbo que está tomando la compañía?

- CE-31.** La compañía realizará algunos cambios significativos con base en el proceso de IA, y la mayoría de los esfuerzos de cambio se relacionan con la resistencia. ¿Cuáles son las formas más comunes de resistencia y cuáles esperaría ver en Parkway?
- CE-32.** Dado el deseo del consejo de administración por dar nueva energía a la fuerza laboral, ¿qué aconsejaría para crear una estrategia de liderazgo? ¿Qué comportamientos de liderazgo deberían demostrar los directores de las clínicas y los supervisores de los enfermeros?
- CE-33.** ¿Cuáles son las principales fuentes de estrés laboral en Parkway? ¿Qué sugieren las investigaciones sobre el estrés laboral que se debería hacer, con la finalidad de reducir lo más posible la experiencia de tensión psicológica en los empleados? Elabore un plan para reducir el estrés entre los trabajadores.
- CE-34.** Con base en la información reunida en los *focus groups*, diseñe una encuesta para aplicar a los trabajadores. ¿Qué tipo de datos debería obtener con la encuesta? ¿Qué métodos de análisis de datos le gustaría utilizar con la encuesta?

Glosario

acoso sexual Cualquier actividad no deseada de carácter sexual que afecta el empleo de un individuo y crea un ambiente de trabajo hostil.

actitudes Enunciados o juicios que evalúan objetos, personas o eventos.

actuación profunda Tratar de modificar los verdaderos sentimientos más íntimos con base en las reglas de demostración.

actuación superficial Esconder los sentimientos más profundos y limitar las expresiones emocionales en respuesta a las reglas de demostración.

acuerdo distributivo Negociación que busca dividir una cantidad fija de recursos; situación de ganar-perder.

acuerdo integrador Negociación que busca uno o más acuerdos que puedan generar una solución de ganar-ganar.

administración basada en evidencias (ABE) Las decisiones gerenciales se toman con base en la mejor evidencia científica disponible.

administración de la diversidad El proceso y los programas que utilizan los gerentes para fomentar la toma de conciencia y la sensibilidad hacia las necesidades y diferencias de los demás.

administración del conflicto Uso de técnicas de resolución y estimulación para lograr el nivel deseado de conflicto.

administración por objetivos (APO) Programa que incluye metas específicas, establecidas en participación, para un periodo explícito y con retroalimentación sobre el progreso hacia las metas.

afabilidad Dimensión de la personalidad que describe a alguien cortés, cooperativo y confiable.

afecto Amplia gama de sentimientos que experimentan los seres humanos.

afecto negativo Dimensión del estado de ánimo que en el extremo superior incluye emociones como nerviosismo, estrés y ansiedad.

afecto positivo Dimensión del estado de ánimo que, en el extremo superior, incluye emociones positivas específicas como entusiasmo, vehemencia y euforia.

agentes del cambio Personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de dirigir las actividades para el cambio.

ajuste entre el individuo y la organización Teoría que plantea que las personas se sienten atraídas y son seleccionados por las organizaciones que se ajustan a sus valores, y que dejan una compañía cuando no hay compatibilidad.

alostasis Trabajar para cambiar el comportamiento y las actitudes con la finalidad de encontrar estabilidad.

ambiente Instituciones o fuerzas ajenas a una organización que tienen el potencial de afectar su desempeño.

ambiente laboral ético (ALE) Concepto común del comportamiento correcto e incorrecto en el centro de trabajo, que refleja los verdaderos valores de la organización y determina la toma de decisiones éticas de sus miembros.

ambiente organizacional Percepciones compartidas que tienen los miembros de la organización acerca de su compañía y su entorno laboral.

amenaza del estereotipo Grado en que el individuo coincide internamente con los estereotipos, generalmente negativos, con que se percibe a su grupo.

antropología Estudio de las sociedades con el objetivo de aprender sobre los seres humanos y sus actividades.

apertura a la experiencia Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien en términos de su capacidad de imaginación, sensibilidad y curiosidad.

apoyo organizacional percibido (AOP) Grado en que los trabajadores creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar.

aptitud Capacidad de un individuo para realizar las distintas tareas de un puesto de trabajo.

aptitud física Capacidad para realizar tareas que demandan vigor, destreza, fuerza y otras características similares.

aptitudes técnicas Habilidad para aplicar el conocimiento o la experiencia especializados.

árbitro Tercero en una negociación, con la autoridad para ordenar un acuerdo.

aumento del compromiso Incremento del compromiso con una decisión anterior a pesar de la información negativa.

autoconsistencia Qué tan congruentes son los motivos de las personas para alcanzar las metas con sus intereses y valores esenciales.

autoevaluación esencial (AEE) Conclusiones fundamentales de los individuos acerca de sus capacidades, competencia y valía como personas.

autonomía Grado en que el trabajo ofrece libertad y discrecionalidad sustanciales al individuo, para que programe su trabajo y determine los procedimientos que usará para llevarlo a cabo.

autoridad Derechos inherentes a un puesto gerencial para dar órdenes y esperar que éstas se obedezcan.

autovigilancia Rasgo de la personalidad que mide la capacidad que tiene un individuo para ajustar su comportamiento ante factores situacionales externos.

aversión al riesgo Tendencia a preferir la ganancia garantizada de una cantidad moderada, en vez de un resultado más riesgoso, incluso si este último tuviera un mayor beneficio.

bonos Programa de remuneración que recompensa a los empleados por su desempeño reciente y no por el histórico.

burocracia Estructura organizacional con tareas de operación altamente rutinarias, lo cual se logra a través de especialización, formalización elevada de reglas y directrices, agrupamiento de tareas en departamentos funcionales, centralización de la autoridad, extensiones del control reducidas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

cadena de mando Línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores, y aclara quién se debe reportarse ante quién.

cambio Hacer las cosas de manera diferente.

cambio planeado Actividades para el cambio que son intencionales y están orientadas a alguna meta.

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

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

capacidad intelectual Habilidad para realizar actividades mentales, como pensar, razonar y resolver problemas.

capacidad intelectual general (CIG) Factor general de inteligencia, según lo sugieren las correlaciones positivas entre dimensiones específicas de la habilidad mental.

capacitación para la sensibilidad Grupos de entrenamiento que buscan un cambio en la conducta mediante la interacción en un grupo no estructurado.

características biográficas Características personales —como edad, género, origen étnico y antigüedad laboral— que son objetivas y se obtienen con facilidad de los expedientes personales. Tales características resultan representativas de la diversidad de nivel superficial.

ceder Disposición de una de las partes del conflicto para colocar los intereses de su oponente por encima de los propios.

centralización Nivel en que la toma de decisiones se aglutina en un solo punto de la organización.

centros de evaluación Lugares ubicados fuera de la compañía, donde los candidatos responden a un conjunto de pruebas de simulación del desempeño, diseñadas para evaluar el potencial gerencial de un candidato.

ciudadanía Acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a otros aunque ésta no se solicite.

clasificación grupal Método de evaluación que coloca a los trabajadores en una clasificación específica, como los cuartiles.

clasificación individual Método de evaluación que ordena a los trabajadores del mejor al peor.

clima de diversidad positivo En una organización, un ambiente de inclusión y aceptación de la diversidad.

cohesión Grado en que los miembros de un grupo se sienten atraídos entre sí y están motivados a permanecer en el grupo.

cohesión de los equipos Situación donde los miembros de un equipo están vinculados emocionalmente entre sí, y permanecen motivados por el equipo debido a su apego.

cohesión grupal Grado en que los miembros de un grupo se apoyan y convalidan entre sí en el lugar de trabajo.

colaborar Situación donde cada una de las partes de un conflicto desea satisfacer por completo los intereses de todas las partes.

colectivismo Atributo de una cultura nacional que describe una estructura social estrecha, donde los individuos esperan que el resto de los integrantes de los grupos de los que forman parte los cuiden y protejan.

comparación forzada Método de evaluación con el cual se compara el desempeño de un trabajador con el de otros (por ejemplo, un empleado podría clasificarse en tercer lugar entre los 10 empleados de su unidad de trabajo).

competir Deseo de satisfacer los propios intereses, sin importar qué efectos tenga en la otra parte del conflicto.

componente afectivo Segmento emocional o sentimental de una actitud.

componente cognitivo Segmento de opinión o creencia de una actitud.

componente conductual Intención de comportarse de cierto modo hacia alguien o algo.

comportamiento de ciudadanía organizacional Comportamiento discrecional que no forma parte de los requisitos formales del puesto de trabajo y contribuye al ambiente psicológico y social del lugar de trabajo.

comportamiento de distanciamiento Conjunto de acciones que realizan los empleados para aislarse de la organización.

comportamiento desviado en el lugar de trabajo Conducta voluntaria que contraviene las normas organizacionales importantes y, al exhibirla, amenaza el bienestar de la organización o de sus miembros. También se le llama comportamiento antisocial u hostigamiento laboral. A menudo se le relaciona con la conducta laboral contraproducente.

comportamiento organizacional (CO) Campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar tal conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones.

comportamiento político Actividades que no forman parte del rol formal de un individuo en la organización, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas y desventajas dentro de la organización.

compromiso con el puesto de trabajo Inversión de la energía física, cognitiva y emocional de un empleado en el desempeño de su trabajo.

compromiso del empleado Involucramiento, satisfacción y entusiasmo de una persona con el trabajo que realiza.

compromiso organizacional Grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, y desea seguir siendo miembro de ella.

comunicación Transferencia y comprensión de un significado.

conciencia plena Evaluación objetiva y deliberada de la propia situación emocional en el momento.

conciliador Tercero confiable que ofrece un vínculo de comunicación informal entre el negociador y su oponente.

conductas defensivas Comportamientos reactivos y protectores para evitar la acción, la culpa o el cambio.

conductismo Teoría que establece que el comportamiento surge de los estímulos de una manera relativamente irreflexiva.

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

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

conflicto Proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado negativamente, o está por afectar, algo a que a la primera le preocupa.

conflicto advertido Involucramiento emocional en un conflicto que crea ansiedad, tensiones, frustración u hostilidad.

conflicto de proceso Conflicto sobre cómo se debe realizar el trabajo.

conflicto de relación Conflicto basado en las relaciones interpersonales.

conflicto de roles Situación en la cual un individuo es confrontado por expectativas divergentes en su rol.

conflicto de tarea Conflicto sobre el contenido y las metas del trabajo.

conflicto diádico Aquel que ocurre entre dos personas.

conflicto disfuncional Aquel que dificulta el desempeño del grupo.

conflicto entre roles Situación donde las expectativas de los diferentes grupos de un individuo son opuestas.

conflicto funcional Aquel que sustenta las metas del grupo y mejora su desempeño.

conflicto intergrupual El que se da entre diferentes grupos o equipos.

conflicto intragrupal El que ocurre dentro de un grupo o equipo.

conflicto percibido Conciencia de una o más de las partes de la existencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento de un conflicto.

conformidad Ajuste del propio comportamiento para acatar las normas del grupo.

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

consultoría del proceso (CP) Reunión donde un consultor ayuda a su cliente a entender los eventos de procesos que debe enfrentar, así como a identificar cuáles de los procesos necesitan mejorar.

contagio emocional Proceso mediante el cual las emociones de las personas son causadas por las emociones de otros.

contrato psicológico Acuerdo no escrito que establece lo que la gerencia espera del trabajador y a la inversa.

controlar Vigilar actividades para garantizar que se lleven a cabo según se haya planeado y corregir cualquier desviación significativa.

correlación ilusoria Tendencia de las personas a asociar dos eventos cuando en realidad no existe conexión alguna entre ellos.

creatividad Habilidad para generar ideas novedosas y útiles.

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

cultura dominante Expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los integrantes de la organización.

cultura fuerte Aquella donde los valores fundamentales se comparten con intensidad y en forma extensa.

cultura organizacional Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.

cultura organizacional positiva Aquella que hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas de los trabajadores, que recompensa en vez de castigar, y que destaca la vitalidad y el crecimiento individuales.

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

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

decisiones Elecciones hechas entre dos o más alternativas.

declaración de visión Expresión formal de la visión o misión de una organización.

defensores de las ideas Individuos que adoptan una innovación y promueven la idea en forma activa y entusiasta, la respaldan, vencen la resistencia y se aseguran de que la idea se implemente.

demandas Responsabilidades, presiones, obligaciones e incluso la incertidumbre que enfrentan los individuos en su lugar de trabajo.

demografía organizacional Grado en que los miembros de una unidad de trabajo comparten características demográficas como edad, género, raza, nivel académico o tiempo de servicio en la organización.

departamentalización Base según la cual se agrupan los puestos de trabajo en una organización.

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

desarrollo intergrupual Esfuerzos de DO para cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que tienen unos grupos de otros.

desarrollo organizacional (DO) Conjunto de intervenciones para el cambio planeado, con base en valores humanistas y democráticos, que busca incrementar tanto la eficacia organizacional como el bienestar de los trabajadores.

desempeño de la tarea Combinación de eficacia y eficiencia en la realización de las principales labores del puesto de trabajo.

desplazamiento del grupo Cambio entre la decisión de un grupo y la decisión individual que un miembro del grupo tomaría; el cambio puede llevar a una decisión más conservadora o más arriesgada, pero generalmente representa una versión más extrema de la postura original del grupo.

destrezas conceptuales Capacidad intelectual para analizar y diagnosticar situaciones complejas.

dilemas y decisiones éticos Situaciones en las cuales se requiere que los individuos distingan entre una conducta correcta y una incorrecta.

dirigir Función que incluye motivar a la fuerza laboral, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.

discrepancia Divisiones percibidas que separan a los grupos en dos o más subgrupos a partir de diferencias individuales como género, raza, edad, experiencia laboral y formación académica.

discriminación Acción de señalar una diferencia entre elementos; a menudo se hace referencia a la discriminación injusta, la cual implica hacer juicios acerca de los individuos con base en estereotipos relacionados con su grupo demográfico.

diseño del puesto de trabajo Forma en la que están organizados los elementos de un puesto de trabajo.

diseño del puesto de trabajo por las relaciones Motivar al concentrar la atención en los beneficiarios finales del trabajo de un empleado.

disonancia cognitiva Cualquier incompatibilidad entre dos o más actitudes, o entre el comportamiento y las actitudes.

disonancia emocional Inconsistencia entre las emociones que las personas sienten y las que proyectan.

distancia del poder Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que una sociedad acepta que el poder en las instituciones y organizaciones se distribuya en forma desigual.

diversidad Grado en que los miembros de un grupo difieren o se asemejan entre sí.

diversidad de nivel profundo Diferencias en valores, personalidad y preferencias laborales, que se vuelven cada vez más importantes para determinar las similitudes conforme las personas se conocen mejor entre sí.

diversidad de nivel superficial Diferencias en las características que se perciben con facilidad, como género, raza, origen étnico, edad o una discapacidad, y que no necesariamente reflejan los pensamientos o los sentimientos de las personas, aunque podrían activar ciertos estereotipos.

educación organizacional positiva Área de la investigación del CO que se ocupa de la forma como las organizaciones desarrollan sus fortalezas humanas, estimulan su vitalidad y resiliencia, y desarrollan el potencial.

efecto de contraste Evaluación de las características de una persona que se ven afectadas por las comparaciones con otros individuos a quienes se encontró recientemente, y que obtienen puntuaciones mayores o menores en esas mismas características.

efecto de halo Tendencia a formarse una impresión general acerca de un individuo con base en una sola característica.

eficacia Grado en el cual una organización satisface las necesidades de sus clientes o de sus consumidores.

eficacia de los equipos Creencia de todos los miembros de un equipo de que pueden realizar con éxito sus tareas.

eficiencia Grado en el cual una organización puede lograr sus fines a un bajo costo.

emociones Sentimientos intensos que están dirigidos hacia alguien o algo.

emociones experimentadas Emociones que realmente siente un individuo.

emociones manifestadas Aquellas que una organización requiere que sus empleados demuestren por considerarlas adecuadas para puestos de trabajo determinados.

emociones morales Emociones que tienen implicaciones morales.

enfoque en la prevención Estrategia de autorregulación que implica esforzarse por lograr las metas al cumplir con los deberes y las obligaciones, y evitar las condiciones que los alejan de las metas deseadas.

enfoque en la promoción Estrategia de autorregulación que implica esforzarse por lograr las metas por medio del progreso y el logro.

entrevistas de panel Entrevistas estructuradas, que se llevan a cabo con un candidato y cierta cantidad de miembros de un panel, en una reunión conjunta.

entrevistas estructuradas Entrevistas planeadas, diseñadas para reunir información relacionada con el trabajo.

entrevistas no estructuradas Entrevistas breves y casuales, conformadas de preguntas aleatorias.

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

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

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

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

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

error de aleatoriedad Tendencia de la gente a creer que puede pronosticar el resultado de los eventos aleatorios.

error de atribución fundamental Tendencia a subestimar la influencia de los factores externos y a sobrestimar la influencia de los internos, cuando se hacen juicios sobre la conducta de los demás.

escalas de puntuación basadas en el comportamiento

(EPBC) Escalas que combinan elementos importantes de los métodos de incidentes críticos y de escalas de puntuación gráfica. El evaluador califica a los individuos con base en reactivos ubicados a lo largo de un continuo, pero los puntos son ejemplos de la conducta real en el trabajo específico, que van más allá de lo que ofrecen los listados de rasgos o las descripciones.

escalas de puntuación gráfica Método de evaluación en el que el evaluador califica factores del desempeño sobre una escala gradual.

especialización en el trabajo Grado en que las tareas de una organización se subdividen en puestos separados.

espiritualidad en el lugar de trabajo Reconocimiento de que las personas tienen una vida interior que alimenta a un trabajo significativo y es alimentada por éste, en el contexto de la comunidad.

estabilidad emocional Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien como tranquilo, con confianza en sí mismo y seguro (positivo); o bien, como nervioso, depresivo e inseguro (negativo).

estado de ánimo Sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que carecen de un estímulo contextual.

estatus Posición o rango definido socialmente, que los demás dan a los grupos o a sus miembros.

estrategia de imitación Estrategia que busca moverse hacia nuevos productos o ingresar a nuevos mercados, tan sólo después de que se haya demostrado su viabilidad.

estrategia de innovación Estrategia que enfatiza la introducción de productos y servicios nuevos e importantes.

estrategia de minimización de costos Estrategia que hace hincapié en control estricto de los costos, evitación de innovaciones o gastos de comercialización innecesarios, y reducción de precios.

estrés Proceso psicológico desagradable que ocurre en respuesta a presiones ambientales.

estructura circular Estructura organizacional donde los ejecutivos se ubican en el centro y difunden su visión hacia afuera, en anillos agrupados de acuerdo con su función (gerentes, luego especialistas, después trabajadores).

estructura de equipo Estructura organizacional que sustituye los departamentos con equipos facultados, y que elimina los límites horizontales y las barreras externas entre los clientes y los proveedores.

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

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

estructura divisional Estructura organizacional que agrupa a los empleados en unidades de acuerdo con el producto, servicio, cliente o área geográfica de mercado.

estructura funcional Estructura organizacional que agrupa a los empleados de acuerdo con la similitud de sus roles, especialidades o tareas.

estructura matricial Estructura organizacional que crea líneas dobles de autoridad, y combina la departamentalización funcional y por producto.

estructura organizacional Forma en la cual las tareas del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente.

estructura simple Estructura organizacional que se caracteriza por un bajo nivel de departamentalización, amplias extensiones del control, centralización de la autoridad en una sola persona y escasa formalización.

estructura virtual Pequeña organización central que subcontrata las principales funciones empresariales.

estudio sistemático Buscar relaciones de tipo causa y efecto, y basar las conclusiones obtenidas en evidencia científica.

etapa de encuentro Etapa del proceso de socialización en la cual un nuevo empleado ve cómo es la organización en realidad, y se enfrenta a la posibilidad de que sus expectativas y la realidad no coincidan.

etapa de metamorfosis Fase del proceso de socialización en la cual un nuevo empleado cambia y se ajusta al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.

etapa previa al ingreso Periodo de aprendizaje en el proceso de socialización, que ocurre antes de que un nuevo trabajador se una a la organización.

ética del comportamiento Análisis del verdadero comportamiento de las personas cuando se enfrentan a dilemas éticos.

evaluación de ideas Proceso del comportamiento creativo en que se evalúan las posibles soluciones a los problemas, con la finalidad de identificar la mejor.

evitación de la incertidumbre Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que una sociedad se siente amenazada por la incertidumbre y las situaciones ambiguas, y trata de evitarlas.

evitar Deseo de alejarse de un conflicto o eliminarlo.

exogrupo Lo opuesto al endogrupo, lo cual puede implicar a todas aquellas personas externas al grupo, aunque por lo general se refiere a otro grupo identificado.

expectativas del rol Lo que otros piensan acerca de cómo debería actuar un individuo en una situación determinada.

extensión de los límites Cuando los individuos establecen relaciones fuera de los grupos que les son asignados de manera formal.

extensión del control Número de subalternos que puede dirigir un gerente con eficiencia y eficacia.

extroversión Dimensión de la personalidad que describe a alguien sociable y asertivo.

factores de estrés desafiantes Aquellos asociados con la carga laboral, la presión para terminar el trabajo y las presiones de tiempo.

factores de estrés obstructores Aquellos que impiden el logro de las metas (por ejemplo, papeleo burocrático, políticas de oficina, confusión en las responsabilidades del trabajo).

facultación psicológica Creencia de los empleados en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, su competencia y la importancia de su puesto, así como la autonomía que perciben en su desempeño.

falta de productividad Acciones que dañan de manera activa a la organización como el robo, las conductas agresivas hacia los compañeros, y llegar tarde o ausentarse.

favoritismo endogrupal Perspectiva que señala que consideramos a los miembros del propio grupo mejores que otras personas, y que a todos los individuos ajenos a nuestro grupo los vemos iguales.

feminidad Atributo de la cultura nacional que marca poca diferencia entre los roles de los hombres y las mujeres; una puntuación alta indica que las mujeres y los hombres se tratan con igualdad en todos los ámbitos sociales.

filtrado Manipulación que hace el emisor de cierta información para que el receptor la considere de un modo más favorable.

formación de equipos Interacción amplia entre los integrantes del equipo para mejorar la confianza y la apertura.

formalización Nivel de estandarización de los puestos de trabajo dentro de una organización.

formulación del problema Fase del comportamiento creativo que implica la identificación de un problema u oportunidad que requiere una solución que aún se desconoce.

fuerza de trabajo diversa Concepto de que las organizaciones se están volviendo más heterogéneas en términos de género, edad, raza, origen étnico, orientación sexual y otras características.

fuerzas impulsoras Fuerzas que dirigen el comportamiento para que se aleje del *statu quo* (Lewin).

fuerzas restrictivas Fuerzas que obstaculizan el movimiento desde el punto de equilibrio (Lewin).

funcionamiento grupal Cantidad y calidad del resultado de un equipo de trabajo.

generación de ideas Proceso del comportamiento creativo que implica el desarrollo de posibles soluciones a un problema, a partir de conocimiento e información relevantes.

gerencia participativa Proceso mediante el cual los subalternos comparten significativamente el poder para tomar decisiones con su jefe inmediato.

gerente Individuo que logra las metas interactuando con otras personas.

grupo Dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos.

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

grupo formal Grupo de trabajo designado y definido por la estructura de la organización.

grupo informal Aquel que no está estructurado de manera formal, ni determinado por la organización; surge como respuesta a la necesidad de contacto social.

grupos de referencia Grupos importantes a los cuales los individuos pertenecen o esperan pertenecer, y cuyas normas es probable que obedezcan.

grupos interactuantes Grupos comunes donde sus miembros interactúan entre sí cara a cara.

habilidades humanas Facilidad para trabajar con otras personas, entenderlas y motivarlas, tanto en lo individual como en grupo.

habilidades políticas Capacidad de influir en los demás como un medio para aumentar los objetivos personales.

herencia Factores que se determinan en el momento de la concepción; naturaleza inherentemente biológica, fisiológica y psicológica.

horario flexible Horas de trabajo adaptables y un conjunto básico de horas laborales esperadas.

identidad de la tarea Grado en que el puesto requiere que se complete una fracción de trabajo y sea identificable.

identidad de los equipos Afinidad y sensación de pertenencia de un individuo hacia su equipo.

importancia de la tarea Grado en que el puesto tiene un efecto significativo en la vida o el trabajo de otras personas.

incidentes críticos Formas de evaluación de las conductas fundamentales para distinguir entre la ejecución eficaz e ineficaz de un trabajo.

indagación apreciativa (IA) Método que busca identificar las cualidades únicas y las fortalezas especiales de una organización, para usarlas en la mejora del desempeño.

indicador de tipos de Myers-Briggs (MBTI) Prueba de personalidad que evalúa cuatro características y clasifica a los individuos en uno de 16 tipos de personalidad.

individualismo Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que las personas prefieren actuar como individuos, en vez de como miembros de grupos.

informantes Individuos que reportan al exterior las prácticas carentes de ética que realiza su empleador.

innovación Idea nueva que se aplica para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio.

instituciones Factores culturales que provocan que muchas organizaciones tengan estructuras similares, sobre todo los factores que tal vez no conduzcan a consecuencias adaptativas.

insumo Variables que conducen a los procesos.

inteligencia emocional (IE) Capacidad para detectar y manejar los indicios y la información referentes a las emociones.

intenciones Decisiones para actuar de cierta forma.

intensidad afectiva Diferencias individuales en la fuerza con la cual las personas experimentan sus emociones.

intuición Sentimiento visceral que no necesariamente se apoya en investigaciones.

investigación de la acción Proceso de cambio basado en la recolección sistemática de datos y en la selección posterior de un cambio, con base en los resultados del análisis de los datos.

involucramiento en el trabajo Grado en que un individuo se identifica con su puesto de trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que lo beneficia.

involucramiento y participación de los trabajadores

(IPT) Proceso participativo que utiliza las aportaciones de los empleados para incrementar su compromiso con el éxito de la organización.

jerarquía de necesidades Jerarquía de las cinco necesidades de Abraham Maslow: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización; conforme se satisfacen las de un tipo, se vuelven dominantes las del siguiente nivel.

justicia de información Grado en que los empleados reciben explicaciones veraces sobre las decisiones.

justicia distributiva Percepción de que la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos es justa.

justicia interpersonal Grado en que los trabajadores se tratan con dignidad y respeto.

justicia organizacional Percepción generalizada de lo que es justo en el lugar de trabajo; comprende las justicias distributiva, procedimental, de información e interpersonal.

justicia procedimental La equidad que se percibe en el proceso utilizado para determinar la distribución de recompensas.

lealtad Insatisfacción expresada con la espera pasiva de que las condiciones mejoren.

liderazgo Habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o un conjunto de metas.

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

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

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

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

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

lluvia de ideas Proceso de generación de ideas que estimula de manera específica todas y cada una de las alternativas, sin hacer ninguna crítica de ellas.

manejo de la impresión (MI) Proceso mediante el cual los individuos tratan de controlar la impresión que los demás se forman de ellos.

MAPAN La mejor alternativa para un acuerdo negociado; lo menos que el individuo debería aceptar.

maquiavelismo Grado en que un individuo es pragmático, mantiene distancia emocional y piensa que el fin justifica los medios.

masculinidad Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que se favorecen los roles laborales tradicionales de hombres como logro, poder y control. Valores sociales que se caracterizan por la seguridad en sí mismo y el materialismo.

mediador Tercero neutral que facilita una solución negociada por medio del razonamiento, la persuasión y la sugerencia de alternativas.

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

meticulosidad Dimensión de la personalidad que describe a alguien que es responsable, confiable, persistente y organizado.

método de suma cero Enfoque que trata al “pastel” de recompensas como algo fijo, de modo que cualquier ganancia que logre una persona será a expensas de otro individuo.

miedo a la comunicación Tensión y ansiedad excesivas por la comunicación oral o escrita, o por ambas.

modelo Abstracción de la realidad. Representación simplificada de algún fenómeno del mundo real.

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

modelo de las características del puesto de trabajo (MCPT) Propone que cualquier puesto puede describirse en términos de cinco dimensiones laborales fundamentales: variedad de habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación.

modelo de liderazgo completo Describe siete estilos gerenciales en un continuo: *laissez-faire*, administración por excepción, liderazgo por recompensa contingente, consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora e influencia idealizada.

modelo de los cinco grandes Modelo de evaluación de la personalidad que abarca cinco dimensiones básicas.

modelo de los tres componentes de la creatividad Propone que la creatividad individual requiere de tres etapas: las causas (potencial creativo y ambiente creativo), el comportamiento creativo y los resultados creativos (innovación).

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

modelo del equilibrio puntuado Fases que atraviesan los grupos temporales, y que implican una transición entre la inercia y la actividad.

modelo mecánico Estructura caracterizada por una extensa departamentalización, alta formalización, red de información limitada y centralización.

modelo orgánico Estructura que es plana, emplea equipos multidisciplinarios de diversas jerarquías, tiene escasa formalización, posee una detallada red de información y confía en la toma de decisiones participativa.

modelo racional de toma de decisiones El que describe la manera como deberían comportarse los individuos para maximizar un resultado dado.

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

motivación Proceso que determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de una meta.

narcisismo Tendencia a ser arrogante, tener un sentido grandioso de la propia importancia, requerir admiración excesiva y creer ser merecedor de todo.

necesidad de afiliación (nAfi) Deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

necesidad de cognición Rasgo de personalidad de los individuos que muestra el deseo continuo de reflexionar y aprender.

necesidad de logro (nLog) Impulso por sobresalir, por tener éxito respecto de un conjunto de estándares y por luchar para triunfar.

necesidad de poder (nPod) Necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lograría ningún otro medio.

negligencia Insatisfacción expresada al permitir que las condiciones empeoren.

negociación Proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios, e intentan ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien.

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

normas Estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo y que son compartidos por sus miembros.

organización Unidad social coordinada en forma consciente que incluye a dos o más personas, quienes funcionan sobre una base de continuidad relativa, para alcanzar una meta o un conjunto de metas en común.

organización que aprende Aquella que ha desarrollado la capacidad continua para adaptarse y cambiar.

organizar Determinar las tareas a realizar, quién las efectuará, cómo van a agruparse, quién reporta a quién y dónde se tomarán las decisiones.

orientación a corto plazo Atributo de la cultura nacional que hace énfasis en el pasado y el presente, y que acepta el cambio.

orientación a largo plazo Atributo de la cultura nacional que hace énfasis en el futuro, la austeridad y la perseverancia.

participación representativa Sistema donde los trabajadores participan en la toma de decisiones de la organización a través de un pequeño grupo de empleados representativos.

pastel completo Creencia de que sólo hay una cantidad establecida de bienes o servicios para repartirse entre las partes.

pensamiento de grupo Fenómeno en el cual la norma de consenso impide la evaluación realista de cursos de acción alternativos.

percepción Proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno.

percepción del rol Punto de vista de un individuo respecto de la manera como debe actuar en cierta situación.

percepción selectiva Tendencia a interpretar de manera selectiva lo que se observa con base en los propios intereses, antecedentes, experiencia y actitudes.

pereza social Tendencia mediante la cual los individuos hacen menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que cuando trabajan de forma individual.

personalidad Suma total de las formas en que un individuo reacciona ante los demás e interactúa con ellos.

personalidad proactiva Individuos que identifican oportunidades, muestran iniciativa, emprenden acciones y perseveran hasta que ocurre un cambio significativo.

plan de pago a destajo Aquel que remunera a los trabajadores con una cantidad fija por cada unidad de producción que terminen.

plan de pago con base en el mérito Se basa en las puntuaciones de la evaluación del desempeño.

plan de propiedad de acciones para los trabajadores (PPAT) Plan de prestaciones establecido por la compañía, mediante el cual los empleados adquieren acciones, con frecuencia a precios por debajo de los del mercado, como parte de sus prestaciones.

plan de reparto de utilidades Programa que incluye a toda la organización y que remunera según alguna fórmula establecida y diseñada respecto de la rentabilidad de la compañía.

planeación Proceso que incluye definir metas, establecer la estrategia y desarrollar planes para coordinar las actividades.

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

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

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

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

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

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

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

presentaciones de trabajo realistas Pruebas de selección sustantiva que consisten en ensayos de trabajo para distinguir el talento de la experiencia.

prestaciones flexibles Plan que permite que cada trabajador forme un paquete de prestaciones individual, hecho según sus necesidades y su situación.

problema Discrepancia entre cierto estado actual de las cosas y algún estado deseado.

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

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

proceso de comunicación Etapas entre la fuente y el receptor, que da como resultado la transferencia y comprensión de un significado.

proceso de conflicto Un proceso que tiene cinco etapas: oposición o incompatibilidad potenciales, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

procesos Acciones realizadas por los individuos, los grupos y las organizaciones como resultado de los insumos, y que conducen a ciertos resultados.

productividad Combinación de la eficacia y la eficiencia de una organización.

profecía autocumplida Situación donde una persona percibe en forma inexacta a otra y las expectativas que así se originan ocasionan que la segunda se comporte en formas consistentes con la percepción original.

programa de pago variable Plan de remuneración que basa una parte del salario del trabajador en alguna medida de desempeño individual u organizacional.

programa de reconocimiento de los empleados Plan diseñado para fomentar comportamientos específicos de los trabajadores al apreciar formalmente algunas de sus contribuciones específicas.

programas de bienestar Programas apoyados por la organización, que se centran en la condición física y mental integral del trabajador.

pruebas de juicio situacional Pruebas de selección sustantiva que evalúan el desempeño de los aspirantes en diversas situaciones laborales; después, sus respuestas se comparan con las de empleados con alto desempeño.

pruebas de muestras de trabajo Simulaciones prácticas de una parte o de todo el trabajo, que deben realizar los aspirantes a puestos rutinarios.

psicología Ciencia que busca medir, explicar y, en ocasiones, cambiar el comportamiento de los seres humanos y de otras especies.

psicología social Rama de la psicología que combina conceptos de la psicología y la sociología, y que se centra en la influencia que las personas tienen entre sí.

psicopatía Tendencia a la falta de interés por los demás y a no sentir culpa ni remordimientos cuando las acciones propias causan daño.

puestos compartidos Arreglo que permite que dos o más individuos compartan un puesto tradicional de 40 horas a la semana.

puntuación de potencial de motivación (PPM) Índice de pronóstico que sugiere el potencial de motivación de un puesto de trabajo.

racional Hacer elecciones consistentes que maximicen el valor dentro de restricciones específicas.

racionalidad limitada Proceso de toma de decisiones mediante la construcción de modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas, sin incluir toda su complejidad.

rasgos de la personalidad Características perdurables que describen el comportamiento de un individuo.

recopilación de información Fase del comportamiento creativo en que las posibles soluciones a un problema se gestan en la mente de un individuo.

recursos Los elementos que puede controlar el individuo y que se usan para resolver las demandas.

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

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

responsabilidad social corporativa (RSC) Acciones autorreguladas de una organización para beneficiar a la sociedad o al ambiente, más allá de lo que exige la ley.

resultados Factores clave que se ven afectados por otras variables.

retroalimentación Grado en que la ejecución de las actividades laborales requeridas por el puesto permiten que el individuo obtenga información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño.

retroalimentación por encuesta Uso de cuestionarios para identificar las discrepancias que hay entre las percepciones de los miembros; después se hace un análisis y se sugieren soluciones.

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

rituales Secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores fundamentales de la organización, cuáles metas son las más importantes, cuáles personas destacan y de quién se puede prescindir.

rol Conjunto de patrones de conducta esperados y atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en la unidad social.

rotación de puestos Cambio periódico que hace un individuo de una tarea a otra que requiere habilidades similares, en el mismo nivel organizacional.

rumores La red de comunicación informal de la organización.

salida Insatisfacción expresada mediante un comportamiento dirigido a abandonar la organización.

satisfacción laboral Sentimiento positivo respecto del puesto trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de éste.

sesgo al servicio del yo Tendencia de los individuos a atribuir sus éxitos a factores internos y sus fracasos a factores externos.

sesgo por anclaje Tendencia a apegarse a la información inicial, la cual después no se puede ajustar en forma adecuada con la información posterior.

sesgo por confirmación Tendencia a buscar información que reafirme las selecciones del pasado y a eliminar aquella que contradiga los juicios realizados.

sesgo por disponibilidad Tendencia a que las personas basen sus juicios en la información que se obtiene con facilidad.

sesgo retrospectivo Tendencia por la que creemos en forma equivocada que habríamos pronosticado correctamente el resultado de un evento, una vez que éste se conoce realmente.

símbolos materiales Lo que indica a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que busca la alta gerencia y los tipos de conductas que son adecuadas.

sistema de equipos múltiples Conjunto de dos o más equipos interdependientes que comparten una meta superior; un equipo de equipos.

sistema de valores Jerarquía basada en la clasificación de los valores de un individuo en cuanto a su intensidad.

socialización Proceso que adapta a los empleados a la cultura de la organización.

sociología Estudio de las personas en relación con su ambiente social o su cultura.

subculturas Miniculturas dentro de una organización; por lo general, están definidas por las designaciones departamentales y la separación geográfica.

supervivencia organizacional Grado en el que una organización es capaz de existir y crecer en el largo plazo.

sustentabilidad Prácticas de la organización que pueden mantenerse durante un largo periodo, debido a que los procesos no dañan las herramientas ni las estructuras que las respaldan.

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

tácticas de poder Formas en las cuales los individuos convierten las bases del poder en acciones específicas.

técnica del grupo nominal Método para tomar decisiones en grupo, en el cual los miembros se reúnen cara a cara para unificar sus juicios en forma sistemática pero independiente.

tecnología La manera en que una organización convierte los insumos en productos.

tendencia a confiar Probabilidad de que los empleados confíen en un líder.

tendencia a la positividad Tendencia de la mayoría de los individuos a experimentar un estado de ánimo ligeramente positivo, si hay una aportación igual a cero (es decir, cuando no sucede nada en particular).

teoría de la activación de los rasgos (TAR) Teoría que predice que algunas situaciones, eventos o intervenciones "activan" un rasgo más que otros.

teoría de la atribución Intento por determinar si cierto comportamiento del individuo tiene causas internas o externas.

teoría de la atribución del liderazgo Plantea que el liderazgo es tan sólo una atribución que la gente hace a ciertos individuos.

teoría de la autodeterminación Teoría de la motivación que expone los efectos benéficos de la motivación intrínseca y los efectos nocivos de la motivación extrínseca.

teoría de la autoeficacia Creencia que tiene un individuo de que es capaz de realizar una tarea.

teoría de la equidad Plantea que los individuos comparan sus aportaciones y sus resultados en el trabajo con las de otras personas y, luego, responden para eliminar cualquier desigualdad.

teoría de la evaluación cognitiva Versión de la teoría de la autodeterminación que establece que dar recompensas extrínsecas por un comportamiento que ya se premió en forma intrínseca tiende a socavar el nivel general de motivación, si se considera que las recompensas ejercen algún control.

teoría de la identidad social Perspectiva que establece cuándo y por qué los individuos se consideran miembros de un grupo.

teoría de la paradoja Plantea que la paradoja fundamental en la administración es que no existe un estatus óptimo final para una organización.

teoría de las características del estatus Perspectiva que señala que las diferencias en las características del estatus crean jerarquías dentro de los grupos.

teoría de las expectativas Establece que la fortaleza de una tendencia para actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto irá seguido por un resultado dado que sea atractivo para el individuo.

teoría de las necesidades de McClelland Plantea que el logro, el poder y la afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación.

teoría de los dos factores Relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y asocia factores extrínsecos con la insatisfacción. También se le llama teoría de la motivación e higiene.

teoría de los eventos afectivos (TEA) Modelo que sugiere que los eventos en el lugar de trabajo ocasionan reacciones emocionales en los empleados, las cuales influyen después en sus actitudes y comportamientos laborales.

teoría del ajuste entre la personalidad y el puesto de trabajo Identifica seis tipos de personalidad, y propone que el ajuste entre el tipo de personalidad y el ambiente ocupacional determina la satisfacción y la rotación del personal.

teoría del aprendizaje social Perspectiva de que los individuos aprenden tanto de la observación como de la propia experiencia.

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

teoría del establecimiento de metas Afirma que las metas específicas, desafiantes y con retroalimentación conducen a un mejor desempeño.

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

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

teoría del liderazgo situacional (TLS) Teoría de contingencia que se centra en la disponibilidad de los seguidores.

teoría del poder de la situación Teoría que indica que la manera en que la personalidad se refleja en la conducta depende del poder de la situación.

teoría del reforzamiento Enfoque que plantea que el comportamiento está en función de sus consecuencias.

teorías conductuales del liderazgo Aquellas que proponen que lo que distingue a los líderes son conductas específicas.

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

toma de decisiones intuitiva Proceso inconsciente creado por la experiencia depurada.

trabajo a distancia Laborar desde la casa al menos dos días de la semana, a través de una computadora conectada con su oficina en la compañía.

trabajo emocional Situación en la cual un individuo expresa emociones que se desean en la organización, durante las interacciones personales en el trabajo.

transigir Situación donde cada parte de un conflicto está dispuesta a renunciar a algo.

triada oscura Constelación de rasgos de personalidad negativos que incluyen maquiavelismo, narcisismo y psicopatía.

unidad del mando Noción de que un subalterno sólo debería tener un superior, ante el cual es directamente responsable.

uso de estereotipos Juzgar a alguien con base en la forma en que se percibe al grupo al que esa persona pertenece.

utilitarismo Sistema donde las decisiones se toman para brindar el mayor beneficio al número más grande de personas.

valores Convicciones fundamentales de que, en los niveles personal y social, cierto modo de conducta o de estado final de existencia es preferible a otro modo o estado opuestos o inversos.

valores fundamentales Los valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización.

valores instrumentales Modos de comportamiento o medios preferibles para alcanzar los valores terminales.

valores terminales Estados de existencia finales que son deseables; las metas que un individuo querría alcanzar durante su vida.

variables de contingencia Factores situacionales; variables que moderan la relación entre dos o más variables.

variedad de habilidades Grado en que el puesto requiere que se realicen varias actividades diferentes.

visión Estrategia de largo plazo para alcanzar una o varias metas.

voz Insatisfacción expresada mediante intentos activos y constructivos para mejorar las condiciones.

Índice de nombres

La f al final del número indica que la referencia se encuentra en una fotografía; la n al final del número indica que la referencia se encuentra en una nota.

A

Abosch, Ken, 261
Acohido, B., 375
Acosta, J., 102
Agamy, Remy, 595
Aikens, K. A., 637
Akdere, M., 93
Akerson, Dan, 607
Alatorre, Shari, 251
Alberts, J. E. M., 637
Alderman, L., 254
Aldrick, R. J., 357
All, Lacey, 562
Allen, Herbert A., 344
Allenmeier, K., 42
Altman, Rick, 376
Ambady, N., 178
Amir, On, 450
Anderson, C., 448
Anderson, J. R., 17
Andersson, Bo, 509
Andreessen, Marc, 49
Angermeier, I., 25
Angolia, Tad, 208
Annabi, H., 375
Anschutz, Philip, 483
Anseel, F., 625
Ante, S. E., 374
Anthony, Carmelo, 330
Apple, L., 487
Applebaum, B., 592
Appleman, Jack, 360
Aquino, K., 283
Arglye, M., 163
Ariely, Dan, 191, 214
Arkani, S., 93
Asch, Solomon, 284, 285, 297
Ashkanasy, N. M., 483, 555
Asimov, Isaac, 344
Asimov, Janet, 344
Aspinwall, Lisa, 552
Astin, J., 637
Atkins, P. W. B., 637
Austin, E., 117
Avugos, S., 322
Ayoko, O. B., 483, 555
Azar, B., 552

B

Baase, C. M., 637
Back, M. D., 148
Badenhausen, K., 483
Baer, D., 49, 556
Bailey, Adam Leitman, 517

Bailey, F. Lee, 344
Bakker, A. B., 96, 374, 632
Balcombe, K., 199
Baldridge, D. C., 45
Ballmer, Steve, 496
Baltes, B. B., 587
Balthazard, Michel, 93
Bandura, Albert, 220–221
Barclay, Kathleen, 607
Bar-Eli, M., 322
Barnes, C. M., 587
Barra, Mary, 472, 607
Barrett, P. M., 422
Barrick, M. R., 385
Bateman, I., 199
Bauer, Billy, 77
Baumann, A., 74
Bazerman, M. H., 191
Beal, D. J., 625
Beasley, E. B., 199
Beasley, M. A., 178
Beath, C. M., 526
Beer, A., 148
Behrend, T. S., 199
Belkin, L., 96
Bellot, J., 529
Belojevic, G., 163
Benioff, Marc, 78
Benitez, Emilio, 535
Bennett, John, 192
Berg, J. M., 96
Bergeron, D. M., 216
Bergsieker, H. B., 197
Bernard, T. S., 254
Bernierth, J. B., 163
Bernstein, E., 129, 336
Berrien, Jacqueline, 42
Bezos, Jeff, 49, 324, 351
Bialosiewicz, S., 88
Billingsley, Traci, 268–269
Bing, M. N., 138
Birger, J., 413
Biron, M., 25
Birtel, M. D., 56
Blackman, A., 248
Blakely, Sara, 200
Blankenship, Mark, 91
Blankfein, Lloyd, 49
Bloodgood, J. M., 153
Blumenthal, Neil, 556
Blythe, J., 74
Bodie, Graham, 351
Bodnar, C. M., 637
Boethe, B., 199

Bolino, M. C., 17
Bone, Lucia, 592
Boos, L., 74
Borre, Karen, 126
Borrough, B., 448
Boss, R. W., 25
Boswell, W. R., 549
Bowels, P., 208
Bowerman, Bill, 541
Bradford, E. E. F., 337
Bradley, B. H., 385
Bradsher, K., 36
Braken, K., 42
Branson, Richard, 139, 207, 357, 395, 537
Braverman, Amy, 36
Brenninkmeijer, V., 476
Breus, M. J., 629
Bridoux, F., 267
Brinkema, Leonie, 244
Brinkley, Cynthia, 607
Brooke, Beth, 56
Broomfield, J., 56
Brower, H. H., 297
Brown, C. E., 448
Brown, D. J., 129
Brown, E. G., 487
Browne, John, 55
Brumfield, B., 102
Brunaert, Didier, 546
Bryant, A., 136, 411, 517
Bryant, Jerald, 44
Buchko, A. A., 376
Buchko, K. J., 376
Buckelew, Alan, 347
Buckingham, Marcus, 414
Budescu, D. V., 337
Buffett, Warren, 181, 517
Bulkeley, W. M., 47
Burdette, Heather, 74
Burgert, Natasha, 361
Burke, D., 413
Burton, M., 199
Bush, George W., 344

C

Cain, S., 163, 301
Campbell, K., 483
Campbell, W. K., 160
Campion, M. A., 67, 443
Canavan, K., 191
Canino, Robert, 42
Carbee, Marshall, 192
Cardwell, D., 269
Carey, B., 126

Carmichael, M., 153
 Carpenter, J., 163
 Carr, Evan, 104
 Carroll, A. E., 635
 Carstensen, Laura, 50
 Casmir, Fred, 370
 Castro, Fidel, 344
 Cavens, Darrell, 269
 Chabris, C., 337
 Chen, B. X., 36
 Chen, C., 443
 Chen, J., 199
 Chen, Y.-P., 17
 Cheng, B. H., 625
 Chennault, Ken, 508
 Cheryan, S., 178
 Cheung, R. Y., 126
 Chia, Lawrence, 536
 Childs, Ted, 56
 Chin, Cary, 258
 Chiu, C., 77, 95
 Christie, Chris, 261
 Chung, Doo-Ri, 471–472
 Churchill, Winston, 401
 Cikara, M., 283, 297
 Cimini, R., 483
 Clark, Duncan, 381
 Clark, M. A., 587
 Clark, T., 170
 Clinton, Bill, 116, 393
 Clinton, Hillary, 439
 Cocalis, Luke, 374
 Cochran, Johnnie, 344
 Cohen, A., 554
 Cohen, D., 333
 Cohen, N. A., 549
 Cohen, Steve, 448
 Cohen, T. R., 153, 477
 Colbert, A. E., 385
 Coleman, Megan, 502
 Collins, T. S., 162
 Colquitt, J. A., 437
 Conchie, Barry, 545
 Conner, C., 437
 Connors, G., 375
 Constantine, V. S., 197
 Contreras-Sweet, Maria, 321
 Conway, N., 74
 Cooney, Susan, 85
 Cooper, L., 56
 Cooper, M. J., 153
 Cooper, S. Barry, 526
 Cortina, J. M., 238
 Cortina, L. M., 47
 Cote, David, 517
 Coy, P., 269
 Croft, Robin, 251
 Crossland, C., 411
 Cruz, Arcadio, 570

Cuban, Mark, 192
 Cunningham, Michael, 49

D

Dalal, R. S., 238
 Dalio, Ray, 525–526
 Dalton, Christina, 254
 Dalton, Jared, 254
 Daly, A., 549
 Daniels, Timothy, 222
 Danyo, Edward, 507
 Davies, S., 74
 DaVinci, Leonardo, 301
 Davison, H. K., 138
 Day, M. V., 178
 Daymond, John, 49
 De Cremer, D., 401
 De Cuyper, N., 519
 Deery, S., 637
 Delo, C., 238
 DeLuca, Fred, 213
 Demerouti, E., 632
 de Negro, Verónica, 344
 Denning, S., 521
 Denton, M., 74
 DePillis, L., 594
 Derfler-Rozin, R., 335
 Derks, D., 96, 374
 Desilver, D., 64
 DeTrent, Bryson, 45
 Dewey, Lisa, 86
 Dewhurst, M., 17
 De Witte, H., 519
 DiazGranados, D., 312
 Diaz-Garcia, C., 325
 DiPietro, B., 596
 Doverspike, D., 163
 Drake, C. L., 238
 Dredge, S., 458
 Drucker, Pete, 401, 545
 Duan, W., 363
 Duarte, Nancy, 376
 Dubner, Stephen, 33
 Duggan, Kris, 351
 Duhigg, C., 36
 Dumitru, C., 93
 Dunford, B. B., 25
 Dunn, Elizabeth, 248
 Dutta, S., 375
 Dutton, J. E., 96
 Duval, Robert, 482
 Duxbury, L., 374
 Dwoskin, E., 128

E

Eagle, Dave, 376
 Easterlin, Richard, 248
 Eberstadt, N., 67
 Eckfeldt, B., 549
 Eckman, Paul, 127–128

Edmans, A., 91
 Efrati, A., 517
 Egloff, B., 148
 Eisen, Steven, 268
 Ek, Daniel, 457–458
 Elauf, Samantha, 55
 Eller, Aryeh, 487
 Ellin, A., 236
 Ellison, Marvin, 408
 Ellison, Sara Fisher, 325
 Ellsworth, D., 17
 El Nasser, H., 507, 517
 Emshwiller, J. R., 592
 Engber, D., 637
 Ensor, J., 170
 Ergen, Charlie, 535
 Estrada, Cindy, 472
 Estrada, E., 285
 Ewing, J., 237

F

Fairley, J., 126
 Farkas, Lee, 243–244
 Farrell, Chris, 67
 Faure, C., 301
 Feather, N. T., 130
 Fehr, Alain E., 554
 Fehr, Donald, 483
 Feinberg, M., 283
 Feinstein, J., 483
 Feintzeig, R., 270, 595
 Fernández-Aráoz, C., 506
 Ferris, D. L., 129
 Festinger, Leon, 76
 Fidas, Deena, 56
 Fiedler, Fred, 387
 Fields, G., 592
 Finnigan, K., 549
 Fioretti, Bob, 14
 Fischer, J., 178
 Fishman, C., 345
 Fiske, S. T., 197
 Fitzpatrick, Jonathan, 348
 Fleck, D., 477
 Flexon, Bob, 529
 Ford, Henry, 493–494
 Ford, Henry, II, 541
 Foster, Dave, 162
 Fottrell, Q., 514
 Frakt, A., 635
 Frauenheim, E., 162, 521, 582, 632
 Freedman, Marc, 67
 Freeman, E. C., 160
 Freeman, J., 526
 Frei, Brent, 411
 Fritz, C., 587
 Frommer, Jeremy, 3
 Fu, Ying-Hui, 112
 Fukami, Cindi, 263
 Furst, S. A., 216

G

Gage, Phineas, 108
 Gaines-Ross, Leslie, 356
 Gainsburg, I., 178
 Gale, S. F., 363, 372
 Galenson, David, 49–50
 Galinsky, A. D., 448
 Gamlem, Cornelia, 67
 Gangopadhyay, M., 117
 Ganim, S., 422
 Gardella, R., 276
 Gates, Bill, 382, 537
 Gebauer, Julie, 91
 Gebbhart, F., 318
 Geddes, D., 126
 Geggel, L., 554
 Gelfand, M. J., 473, 483
 Gellman, L., 595
 George, Bill, 357, 552
 Giegerich, S., 67
 Gigerenzer, G., 322
 Gillies, Jenni, 586
 Gilman, L., 95
 Gilovich, T., 322
 Gino, Francesca, 539, 554
 Gladwell, Malcolm, 184–185
 Glatt, Eric, 587
 Gregg, Cathy, 472
 Glomb, T. M., 130
 Glusica, Zlatko, 629
 Goldberg, Alan, 214
 Goldenberg, S., 66
 Gomez, J.-C., 337
 Gonzalez-Moreno, A., 325
 Gore, W. L., 407
 Górski-Kolodziejczyk, Elżbieta, 546
 Gosling, S. D., 136
 Gough, O., 93
 Graf, A., 473
 Graham, J., 283
 Graham, Martha, 193
 Grant, Adam, 552
 Gratton, Linda, 93
 Grazer, Brian, 343–344
 Greene, John, 78
 Greer Laboratories, 12
 Gregoire, K., 363
 Griswold, A., 594
 Grossman, R. J., 67
 Gruber, Lynn, 311
 Guardado, Kely, 187
 Guezalcoban, Serkan, 53
 Gula, B., 322
 Gutierrez, G., 276

H

Haavisto, M.-L., 629
 Hacker, Jacob, 74
 Hackman, J. Richard, 245–247
 Hale, M., 102

Haller, Greg, 199
 Halzack, S., 638
 Hambrick, D. C., 411
 Hammond, Larry, 545
 Hancock, B., 17
 Harma, M., 629
 Harrington, J. R., 483
 Harris, T. B., 549
 Hartcher, Peter, 129
 Harter, J. K., 91
 Hartfield, Justin, 412–413
 Hartman, M., 160
 Hartwell, C. J., 443
 Hastings, R. R., 96
 Hastings, Reed, 397
 Hatton, Less, 281
 Hawkings, Stephen, 193
 Hawkins, Billy, 422
 Hayden, T., 263
 Haynes, B., 64
 Hayslip, B., 312
 Hedges, K., 357
 Hekkert-Koning, M., 476
 Henn, S., 507
 Henneman, T., 162
 Hershfield, H. E., 153
 Herzberg, Frederick, 211–212
 Hideg, I., 625
 Higgins, C., 374
 Higgins, R., 372
 Higgins, T., 276
 Hill, Vernon, 217f
 Hiller, N. J., 411
 Hills, P., 163
 Hirschmueller, S., 148
 Hirst, E. J., 25
 Hiyama, H., 639
 Hodgetts, R. M., 9
 Hodin, M. W., 67
 Hofmeister, A., 477
 Hofstede, Geert, 156–158, 228
 Hogan, J., 385
 Holland, John, 154
 Holmes, E., 374
 Honda, Soichiro, 646
 Hong, D.-S., 325
 Hongfei, Li, 176
 Hoogedoorn, S., 325
 Hoover, Ryan, 328f
 Hoplamazian, Mark, 603–604
 Horowitz, Andreessen, 170
 Hotz, R. L., 104
 House, Robert, 389
 Housenbold, Jeffrey, 269–270
 Howard, Joy, 556
 Howard, Olga, 67
 Howe, Neil, 162
 Hsiao, C. H., 153
 Hsu, T., 162

Hülsherger, U. R., 637
 Huppek, R. W., 507
 Hurst, A., 88
 Hurst, C., 163
 Huston, C., 492
 Hutson, M., 492
 Hwang, H. S., 128
 Hymowitz, C., 521

I

Ibish, H., 47
 Iliescue, D., 117
 Ingersoll, Joel, 375–376
 Ion, A., 117
 Irvin, Michael, 374
 Isidor, R., 325
 Isnardi, Christina, 595
 Ispas, D., 117
 Ittelson, J., 199
 Iwata, Satoru, 180

J

Jackson, C. V., 45
 Jackson, Hakan, 45
 Jackson, James, 207
 Jakovljevic, B., 163
 James, LeBron, 57
 Janssen, Ryan, 94
 Janvari, M., 199
 Jehn, K. A., 483, 555
 Jen, Sandy, 607
 Jensen, K., 304
 Jentsch, I., 337
 Ji, Y. H., 549
 Jin, J., 117, 160
 Jobs, Steven P., 35, 169, 193, 382, 394, 519
 Johnson, Lyndon B., 64
 Johnson, R. E., 587
 Johnson, S., 372
 Joly, Hubert, 218
 Jones, Carl, 345
 Jones, G., 29
 Jones, Jason, 376
 Jones, K. S., 77, 95
 Joseph, D. L., 117
 Josephson, Mark, 135–136
 Judge, T. A., 163
 Justice, Mike, 312
 Ju-Yung, Chung, 537

K

Kaiser, R. B., 385
 Kaminsky, S. E., 199
 Kamprad, Ingvar, 537
 Kaplan, Ron, 411
 Kappas, Arvid, 104
 Karim, M. N., 199
 Karlgaard, Rich, 325
 Kashtan, M., 336

Kasuku, J., 357
 Katsuyama, Brad, 3–4
 Katz, R., 639
 Kauffman, C., 42
 Kaufman, Micha, 519
 Kavanaugh, A. L., 372
 Kay, A. C., 178
 Keating, Caroline, 49
 Keeping, L. M., 129
 Kelleher, Herb, 537
 Kelley, Courtland, 275–276
 Kelman, Glenn, 269
 Keltner, D., 448
 Kennedy, B., 263
 Kennedy, John F., 64
 Kennelly, S., 448
 Kiatpongsan, S., 237
 Kiefer, T., 476
 Kilduff, G. J., 448
 Kim, E., 104, 130
 Kim, Sophia, 450
 Kim Jong-un, 101
 King, Martin Luther, 64
 King, Stephen, 57
 Kinnunen, U., 519
 Kiron, D., 363
 Kissick, Catherine, 244
 Kitagawa, Hidekazu, 478
 Klein, K., 549
 Kleinman, A., 237
 Klich, T. B., 382
 Kline, D. B., 562
 Knebl, Chuck, 29
 Knudsen, T., 514
 Koeppen, N., 17
 Koeszegi, S. T., 473
 Koleva, S., 283
 Konnikova, Maria, 555
 Korn, M., 199, 375, 396, 595
 Korsgaard, M. A., 297, 305
 Kotter, John, 612–613
 Kovacz, Z. U., 199
 Kovalenko, Maria, 427
 Koy, A., 163
 Kozlowski, Dennis, 399–400
 Kraimer, M. L., 17
 Kraus, M. W., 448
 Kravitz, D. A., 64
 Kray, Laura, 480
 Kreamer, A., 129
 Krendl, A., 178
 Krizan, Z., 66
 Krueger, A. B., 269
 Kruschwitz, N., 363
 Kubo, T., 629
 Kuppusamy, J., 136
 Kurtzleben, D., 248
 Kusztor, A., 199
 Kwoh, L., 162, 269, 375

L
 Lamborghini, Ferruccio, 426
 Lanaj, K., 587
 Landford, Wendell, 312
 Langer, E., 637
 Laninge, Niklas, 192
 Lanks, B., 555
 Lash, H., 4n
 Lashinsky, A., 520
 Latham, Gary, 234
 Latimer, L. C., 318
 Lattman, P., 448
 Lavoie, A., 437
 Lawrence, Jennifer, 57
 Lawson, Lance, 471–472
 Leavitt, Andrew, 162
 LeBreton, J. M., 385
 Lee, B. Y., 74
 Lee, Dennis, 269
 Lee, K., 191
 Leipold, Craig, 483
 Leithart, P. J., 382
 Leonhardt, D., 64, 304
 Lerner, J. S., 129
 Leroy, H., 336
 Lescornez, Philippe, 546
 Leslie, L. M., 64, 197, 483
 Lester, S. W., 160, 297, 305
 Levanovich, K., 637
 Levashina, J., 443
 Levine, Julie, 252–253
 Levitt, Steven, 33
 Levitz, J., 47
 Lewin, Kurt, 611–612
 Lewis, M., 4n
 Lhoest, Louis, 555
 Li, C., 325
 Li, N., 549
 Lian, H., 129
 Liang, L. H., 129
 Liao, C., 476
 Lieb, Al, 352
 Lin, M., 443
 Linebaugh, K., 517
 Liptak, K., 102
 Liu, Grace, 400
 Livingston, B. A., 163
 Liyen, L., 136
 Lo, Monica, 607
 Lobel, Orly, 450
 Locke, Edwin, 216, 234
 Lohr, S., 66
 Lorenzo, G., 199
 Lorsch, Jay, 262
 Lourosa-Ricardo, C., 160
 Lovell, Jim, 344
 Lublin, J. S., 12, 529
 Luckey, Palmer, 169–170
 Luo, X., 363

Luria, G., 12
 Luthans, Fred, 9
 Lynton, Michael, 101–102

M
 Ma, Jack, 381–382
 MacAskill, Chris, 311
 Machiavelli, Niccolo, 144
 Macias, A., 244
 Maciejovsky, B., 337
 Macleod, C., 263
 Macphail, F., 208
 Macinga, I., 93
 Madoff, Bernie, 243
 Mainemelis, C., 520
 Mäkikangas, A., 519
 Malone, T. W., 337
 Maltby, E., 507
 Mandal, M. K., 117
 Mandela, Nelson, 86
 Maner, J. K., 439
 Mannes, A. E., 49
 Marcario, Rose, 556
 Marccchione, Sergio, 619
 Marcelo, Shelia, 155
 Maréchal, M. A., 554
 Marr, J. C., 270
 Martin, Al, 444
 Maslow, Abraham, 210–211
 Massoia, A., 236
 Mathieu, J., 333
 Matsumoto, D., 128
 Matten, D., 208
 Mauno, S., 519
 Mayer, D. M., 64
 Mayer, Marissa, 95, 254, 255
 McAfee, George, 569
 McAleer, William, 275–276
 McCall, Ginger, 128
 McCance, A. S., 77, 95
 McCarthy, J., 552
 McClelland, David, 212–214, 448
 McDaniel, Jonathan, 92
 McDermott, Bill, 399
 McDonald, Robert, 218
 McDonnell, S. R., 582
 McEachern, S., 276
 McGann, S. T., 375
 McGrory-Dixon, A., 96
 McIntyre, M. G., 451
 McLean, B., 448
 McMillion, Doug, 638
 McNary, D., 345
 Mead, N. L., 439
 Mecevic, Mefit (Mike), 543
 Mechlinkski, Joe, 86
 Meer, J., 285
 Meinert, D., 596
 Meister, J., 29
 Mercer, M., 514

Meyers, J. M., 376
 Michel, J. S., 587
 Mierhoff, M. H., 136
 Miggo, Steve, 546
 Miguel, R. F., 163
 Milgram, Stanley, 647–649
 Millan, Yaima, 84
 Miller, C. C., 254, 637
 Miller, D., 345
 Miller, George, 324
 Mims, C., 374, 526
 Mintz, David, 50
 Mintzberg, Henry, 7
 Misener, J., 49
 Mitchell, M. S., 335
 Mitja, D., 148
 Mojza, E. J., 632
 Molineux, J., 529
 Moon, J., 208
 Mooney, J., 586
 Moore, C., 175
 Morag, I., 12
 Morgeson, F. P., 443
 Mori, Ikuo, 478
 Moriyasu, Isao, 180
 Morris, S. S., 632
 Morrison, Denise, 399
 Morrison, R., 129
 Morrison, S., 517
 Moses, Jarrod, 542
 Mudrack, P. E., 153
 Mueller, A. I., 269
 Mueller-Hanson, R. A., 582
 Mulatu, A., 199
 Mulkerrins, J., 200
 Mullins, H. M., 238
 Munson, Michelle, 411
 Murphy, B., 483
 Murphy, J., 556
 Murphy, Robert, 336
 Murray, A., 517
 Muthuri, J. N., 208
 Mycoskie, Blake, 147

N

Nadella, Satya, 409
 Nash, John Forbes, 193
 Neal, A., 163
 Nemko, M., 443
 Nestler, S., 148
 Newman, D. A., 117
 Newton, Isaac, 301
 Ng, A., 543
 Ning, Li, 61
 Norman, G., 67
 Nosowitz, D., 521
 Novotney, A., 248
 Nussbaum, A. D., 178
 Nye, C. D., 77, 95
 Nystrom, P. C., 297, 305

O

Obama, Barack, 101, 393, 439
 O'Boyle, E. H., 117
 O'Brien, Ken, 234
 Obschonka, M., 136
 Odean, Terrance, 182
 O'Donnell, J., 263
 O'Keefe, B., 413, 638
 Olanoff, D., 136
 Oldham, Greg, 245–247
 Oldroyd, J. B., 632
 O'Neill, Carol, 42
 Onninen, J., 629
 Oosterbeek, H., 325
 Opstrup, N., 325
 O'Reagan, Kelly, 270
 Origo, F., 96
 Orosz, G., 199
 Osterloh, Bernd, 257
 Ostrower, J., 521

P

Pagani, L., 96
 Page, Larry, 236
 Pager, Devah, 592
 Palmer, D., 363
 Paramore, Hannah, 411
 Parise, Zach, 483
 Park, I. J., 126
 Park, Rob, 4
 Park, T.-Y., 91
 Park, Y. Y., 637
 Payne, C. R., 413
 Payne, E., 102
 Paztor, A., 521
 Pearson, C., 124
 Pederson, Kyle, 95
 Pelletier, K. R., 637
 Penner, Billy, 41
 Pentland, Alex, 14
 Pérez-Peña, R., 153
 Perrone, J., 129
 Pesendorfer, E.-M., 473
 Peters, Tom, 93
 Petraeus, David, 413
 Pettigrew, T. F., 88
 Philips, A. N., 363
 Picardo, E., 4n
 Picasso, Pablo, 301
 Pillutla, M. M., 335
 Ping Jiang, 423
 Pinkham, John, 312
 Pippin, G. M., 88
 Pitesa M., 335
 Pitts, Chester, 483
 Podolny, J. M., 414
 Pony Ma, 262
 Poortvliet, P. M., 625
 Porath, C., 124
 Posthuma, R. A., 67

Potter, J., 136
 Potter, L., 285
 Pozzi, Alberto, 595
 Prefontaine, Steve, 541
 Price, Dan, 236, 258
 Priem, R. L., 297, 305
 Prins, N., 458
 Protes, B., 448
 Pui, S. Y., 587
 Pulakos, E. D., 582
 Pullig, C., 153
 Puranam, P., 514

Q

Quaadgras, A., 526
 Quaterone, John, 607
 Queenan, J., 214
 Quirk, Peter, 352

R

Raab, M., 322
 Radnedge, K., 554
 Ragaeli, A., 124
 Raghavan, A., 47
 Rajaratnam, Raj, 400
 Rampton, J., 136
 Randall, D. K., 629
 Raspanti, J., 56
 Rathblott, Ruth, 411
 Raveendran, M., 514
 Reagan, Ronald, 393
 Reb, J., 637
 Reineke, Kristen, 627
 Richards, C., 234
 Ricks, T. E., 401, 413
 Ries, Eric, 534
 Rigby, D., 199
 Ring, Cameron, 607
 Ripley, A., 562
 Ritholtz, B., 638
 Robbins, S. P., 182
 Rocco, Julie, 252–253
 Rodell, J. B., 437
 Rodgers, Aaron, 290
 Rofcanin, Y., 476
 Rokeach, Milton, 152
 Rometty, Virginia, 5f
 Roosevelt, Franklin, 116, 394
 Rosen, B., 216
 Rosenberg, Jonathan, 66
 Rosenkrantz, S. A., 9
 Roset, Marvin, 84
 Ross, B., 543
 Ross, J. W., 526
 Rothschild, Mitch, 411
 Rounds, J., 160
 Rousseau, D. M., 476
 Rubin, B. M., 25
 Ruffenach, G., 160
 Rumens, N., 56

Rusli, E. M., 128
 Russell, Rick, 12
 Ryan, A. M., 56
 Ryan, Ronan, 4
 Ryan, Tamra, 384

S

Sackett, P. R., 138
 Saez-Martinez, F. Jose, 325
 Sagan, Carl, 344
 Sakito, Yoshiaki, 639
 Salas, E., 312
 Salk, Jonas, 344
 Sallinen, M., 629
 Sampson, Jenna, 23
 Sancton, J., 450
 Sarbescu, P., 93
 Sashi, C. M., 363
 Satariano, A., 36
 Scala, Domenico, 554
 Schiffrin, M., 543
 Schiller, Michael, 366–367
 Schmidt, Eric, 66
 Schmit, Mark, 67
 Schmitt-Rodermund, E., 136
 Schneid, M., 325
 Schneider, André, 375
 Schranz, Jerry, 312
 Schukle, S. C., 148
 Schulte, B., 556
 Schultz, Howard, 121, 561–562
 Schultz, M., 283
 Schultz, N. J., 160
 Schultz, Nick, 357
 Schulz, N., 29
 Schwan, John, 270
 Schwartz, Daniel, 348
 Schwarzkopf, Norman, 413
 Schweltzer, Maurice E., 234
 Seabrook, J., 458
 Seba, E., 483
 Senizergues, Pierre-André, 533
 Seong, J. Y., 325
 Sewell, Erik, 45
 Shaffer, M. A., 17
 Shah, N., 514
 Shakespeare, William, 280
 Shankman, S., 604
 Sharma, R., 117
 Sharma, S., 117
 Shaubroeck, J. M., 401
 Shaw, J. D., 91
 Shea, Tim, 199
 Shellenbarger, S., 77, 124, 222, 451, 483
 Sherman, G. D., 396
 Shipp, A. J., 25, 216
 Shishkin, P., 47
 Shonk, K., 129
 Shuffler, M. L., 312
 Siemaszko, C., 543

Silbereisen, R. K., 136
 Silverman, R. E., 12, 49, 88, 95, 222, 325, 514, 594
 Silverstein, Craig, 491–492
 Sin, T. K., 136
 Sinclair, S. A., 197
 Skilling, Jeff, 399–400
 Skinner, B. F., 222–223, 596
 Skorinko, J. L., 197
 Slavov, S., 236
 Slep, G. R., 96
 Slepcevic, V., 163
 Slim, Carlos, 344
 Sloan, Alfred, 14
 Sly, J. O., 178
 Smart, R., 374
 Smith, A., 363
 Smith, Fred, 537
 Smith, Geno, 483
 Smith, H. J., 88
 Smith, I. H., 283
 Smith, J., 450
 Smothers, J., 138
 Sokol, David, 517
 Solis, D., 47
 Solomon, M., 604
 Sonnentag, S., 587, 632
 Soriano, S., 487
 Sotomayor, Sonia, 64
 Southall, Richard, 422
 Spence, Gerry, 344
 Stack, Laura, 353
 Standifer, R. L., 160
 Steinberg, J., 335
 Stephanz, Mark, 56
 Sternberg, Seth, 607
 Sterns, Harvey, 49
 Stevens, G. W., 506
 Stevenson, M., 374
 Stewart, A., 47
 Stickney, L. T., 126
 Stone, Brad, 73–74
 Stopfer, J. M., 148
 Story, Susan, 411
 Stoute, Steve, 426
 Stouten, J., 401
 Stover, D. R., 635
 Strathdee, Sally, 502
 Strauss, K., 476
 Sturges, J., 74
 Sulea, C., 93
 Sullivan, Louis, 431
 Sullivan, P., 67
 Sumners, N., 276
 Sung, Y., 191
 Sun Tzu, 413
 Surowiecki, J., 267
 Suter, Ryan, 483
 Sutherland, Naomi, 51

Sutter, M., 337
 Swan, Mara, 596
 Sweere, Dale, 67
 Swift, M. L., 45
 Swift, Taylor, 458
 Swinbourne, C., 353

T

Tabuchi, H., 639
 Taes, M., 37
 Tagler, M. J., 178
 Tang, N., 199
 Tang, T. L.-P., 199
 Tannenbaum, S. I., 333
 Tarantino, Quentin, 194
 Tarcn, M., 93
 Taskin, L., 267
 Taylor, Frederick, 14
 Taylor, S. G., 163
 Teeter, S. R., 66
 Teller, Edward, 344
 Tenbrunsel, Ann, 175, 191
 Terdiman, D., 521
 Thatcher, Margaret, 393
 Thau, S., 270, 335
 Theuwis, F., 625
 Thompson, L., 153
 Thompson, M., 439
 Thomson, A., 217
 Thurm, S., 37
 Tilelli, Maggie, 535
 Tilstone, P., 318
 Tirkkonen, K., 629
 Toker, S., 25
 Tomas, Jose, 348
 Tong, Andrew, 423
 Top, M., 93
 Toth-Kiraly, I., 199
 Touryalai, H., 543
 Toyoda, Akio, 495
 Trougakos, J. P., 625
 Tugend, A., 88
 Tujague, Frank, 77
 Tully, S., 517
 Turing, Alan, 525
 Turnley, W. H., 153
 Tversky, A., 322
 Twain, Mark, 191
 Twenge, J. M., 160

U

Uggen, Christopher, 592
 Ulrich, Dave, 93
 Upshur-Lupberger, Terrie, 115–116

V

Vallone, R., 322
 Van Bavel, J. J., 283, 297
 Vanderkam, L., 635
 Van Dijke, M., 401

Van Gogh, Vincent, 193
 Van Gorder, C., 519
 Van Ittersum, K., 413
 Van Paasschen, Frits, 366
 Van Praag, M., 325
 Van Valkenburgh, K., 130
 Vargas-Estrada, E., 285
 Vella-Broderick, D. A., 96
 Verghese, A., 285
 Vickers, M. H., 129
 Viladsen, A. R., 325
 Vilaga, J., 170
 Vodori, Grant, 95
 Vogenberg, Randy, 586
 Volkema, R., 477
 Vroom, Victor, 229–230

W

Waggoner, J., 91
 Wagner, K., 413
 Waldock, David, 330
 Walker, H. J., 163
 Walker, P., 629
 Walker, R., 353, 385
 Walmsley, P. T., 138
 Walsh, J., 637
 Waltz, Ken, 25
 Wang, J., 74
 Wang, L., 77, 95
 Wang, X., 335
 Wansink, B., 413
 Ward, S., 372
 Warrior, Padmasree, 375
 Watkins, M. D., 414
 Wayne, S. J., 476
 Weaver, Wayne, 483
 Weber, L., 74, 138, 374
 Weber, Max, 392
 Webster, Jeffrey, 277
 Weiner, Jeff, 12
 Weiner, R., 594
 Weinstein, Elaine, 262

Weiss, B., 413
 Weiss, G., 382
 Weiss, Matthias, 49
 Weissmann, J., 487
 Welch, Jack, 11
 Welchman, Gordon, 525
 Wendell, Daren, 249
 Wescott, D., 238
 Wessel, J. L., 56
 West, Harry, 571
 Westart, J., 74
 Wetzell, Jim, 471–472
 Whalen, J., 126
 Whitman, D. S., 163
 Whitman, Meg, 409
 Whitmore, B., 413
 Whitmore, Jacqueline, 354–355
 Wiernik, E., 396
 Willer, R., 283, 448
 Willhite, J., 37
 Williams, Dennis, 472
 Williams, Ron, 526
 Wilson, James Q., 189
 Winden, Krysy, 226
 Windsor, J. M., 160
 Winfrey, Oprah, 200
 Wingfield, N., 66
 Witt, B., 604
 Wolfe, A., 345
 Wolfson, A., 450
 Wolverson, B., 422
 Wood, J., 635
 Woodford, Michael, 434
 Woodman, Nick, 392
 Woods, Tiger, 221
 Woolaert, Guy, 19
 Woolley, A., 337
 Wooten, Veronica, 95
 Wozniak, Steve, 301
 Wright, Frank Lloyd, 431
 Wrzesniewski, Amy, 77, 96

X

Xenikou, A., 382
 Xiao, T., 163
 Xie, Z., 549

Y

Yamashita, Keith, 376
 Yan, H., 102
 Yellen, Janet, 30
 Yeo, G., 163
 Yerbak, B., 45
 Yoon, D. J., 104
 Yost, E., 374
 Young, M. N., 335
 Yuhoon, Ki, 534

Z

Zakaria, F., 102
 Zakradze, Inga, 199
 Zanna, M. P., 178
 Zatzick, C. D., 637
 Zecher, Linda, 411
 Zell, E., 66
 Zeytinoglu, I. U., 74
 Zhang, Allen, 4
 Zhang, D., 191
 Zhang, J., 363
 Zhang, X., 549
 Zhdanova, L., 587
 Zhou, L., 191
 Zillman, C., 562, 592, 595
 Zimbardo, Philip, 282–283
 Zimmer, B., 64
 Zimmer, George, 461
 Zuckerberg, Mark, 169–170, 236, 261,
 262, 382, 425
 Zumbun, J., 519
 Zweig, D., 625
 Zyung, J., 411

Índice de empresas

A

ABB, 503
 Abercrombie & Fitch, 55
Academy of Management Executive, 650
Academy of Management Journal, 649-650
Academy of Management Review, 650
 Accurate Biometrics, 222
Administrative Science Quarterly, 650
 Aseguradora Admiral, 546
 Adobe, 409, 552
 Adobe Systems, 633
 Aetna, 526
 AirAsia, 549
 Air Canada, 87
 Alexian Brothers Health System, 25
 Alexion Pharmaceuticals, 534
 Alibaba, 292
 Alibaba Group, 381-382
 All Nippon Airways (ANA), 520
 Amazon.com, 13, 49, 324, 351, 494
 American Airlines, 550
 American Enterprise Institute, 357
 American Express, 508, 552, 616, 633
 American Water, 411
 America Online (AOL), 536
 Anne-Sophie Hotel, 53
 Anthem Health Insurance, 562
 AOL Time Warner, 536
 Aon Hewitt, 261
 Apple Inc., 17, 35-36, 114, 169, 301, 351, 394, 510, 517, 519-520, 618, 639
 Arise Virtual Solutions, 67
 Arizona State University, 561
 Asianera, 400
 Aspera, 411
 Atalissa Zion Lutheran Church, 42
 AT&T, 258
 Auburn University, 422
 Auglaize Proviso, 545
 AvreaFoster, 162

B

BAE Systems, 13
 Baidu, 542
 Bain & Co., 61, 536
 Bank of America, 571
 Bank of America Merrill Lynch, 56
 Bank of China, 19
 Bank of the West, 13
 Baptist Health of South Florida, 84
 Barnes & Noble, 200
 Beckerman PR, 312
 Berkshire Hathaway, 181, 517
 Best Buy, 95-96, 218, 409, 514

BetterWorks, 351
 BHP Billiton, 409
 Biblioteca Georgia Tech, 200
 Bitly, 135-136
Bloomberg Businessweek, 73
 BMW, 17, 317, 500, 503
 Boeing, 95, 503, 520-521
 Booz Allen Hamilton, 538
 Boston College, 588
 Boston Consulting Group, 5, 61
 Bread Winners Café, 14
 Bridgewater Associates, 525, 527
 British Petroleum (BP), 55, 59
 Bruello Cucinelli, 510
 Bureau of Prisons, 268
 Burger King, 17, 348
 BusinessWeek, 409
 BuzzFeed, 351

C

California Correctional Peace Officers Association (CCPOA), 487
California Management Review, 650
 Calvin Klein, 263
 Campbell's Soup, 399
 Capelli, 506
 Care.com, 155
 Carlin Financial, 3-4
 Carnegie-Mellon University, 479
 Carnival Cruise Lines, 347
 Caterpillar, 80, 510
 CBOE Stock Exchange, 4
 Cherry, 73
 Chicago Stock Exchange, 4
 ChildNet, 535
 Chiplotle, 562
 Christchurch Women's Hospital, 502
 Chrysler, 317, 562, 574
 Cisco, 317, 375
 Clear Channel Communications, 539
 ClearSlide, Inc., 352
 Clearwater Beach Hilton, 200
 Coca-Cola Company, 19, 94, 128, 495, 506
 Colgate-Palmolive, 588
 Colonial Bank, 244
 Comcast, 258
 Container Store, The, 226
 Continuum design, 571
 Costo, 259

D

Dallas Cowboys, 483
 Dallas Mavericks, 192

Dallas Museum of Art, 13
 Deloitte, 93
 Deloitte Consulting, 536
 DeNA mobile gaming, 180
 DentalPlans.com, 627
 Department of Inspections and Appeals, 42
 DePaul University, 137
 Diseño IDEO, 492
 Dish Network, 535
 Dish satellite systems, 59
 Disneyland, 79
 DLA Piper, 86
 DreamWorks Animation, 633
 Dynergy, 529, 542-543

E

eBay, 13, 409
 Echo Nest, 533-534
 Edward Jones, 91
 Ei Lilly & Co., 366
 Ellen Tracy, 605
 EMC Corporations, 352
 Encore.org, 67
 Enron, 400
 Ensilon, 270
 Enterprise Rent-A-Car, 498
 entreQuest, 86
 Environmental Protection Agency (EPA), 192
 Ernst & Young global, 56, 254
 Estudios FOX, 587
 Etsy, 61
 Everett Clinic, 265
 Exo Safety Products, 192
 ExxonMobil, 56

F

Facebook, 5, 13, 22, 91, 169, 261, 356, 375, 425, 517, 539, 566
 Factset Research, 543
 Federal Bureau of Investigation (FBI), 101, 535
 Federal Prison Industries (FPI/ UNICOR), 268-269
 FedEx, 537, 552
 Fiat-Chrysler, 619
 FIFA, fútbol soccer mundial, 554
 First Response Team of America, 208
 Five Guys Burgers and Fries, 187
 Florida, 62
 Florida State University, 422
 Forbes, 325, 534, 588
 Ford Motor Co., 17, 317, 541, 547

Fortune, 56, 78, 91, 311, 537, 538, 542, 543

Fortune 100, 543

Fortune 500, 56

Fuji Heavy Industries, 478

G

Galleon Group, 400

Gallup, 6, 231, 545

GEMS Group Ltd., 67

Genentech, 5, 543, 633

General Electric, 11

General Mills, 633

General Motors (GM), 187, 275-276, 317, 472, 607

Gerson Lehman Group, 555

Ghost Group, 412-413

Gilead Sciences, 427

Givelocity, 85

Glassdoor.com, 94-95, 349

GLOBE studies, 156-159, 158-159

Globoforce corporation, 265

Goldman Sachs, 49, 61, 409, 543

Google, 13, 65, 91, 236, 362, 507, 508, 513, 517, 539, 543

GoPro, 392

Gore-Tex, 407

Gorky Automobile Factory (GAZ), 509

Gravity, 236, 258

Green Bay Packers, 290

Grid Connect, Inc., 312

Groupon, 517

Grow Financial Credit Union, Tampa,

GTE, 616

H

Habitat for Humanity, 86, 250

Haier, 512

Hallmark Cards, Inc., 330

Handy Cleaning Service, 594

Harlem Educational Activities Fund, 411

Harley-Davidson Motors, 316

Harpo Productions, 200

Harrah's Entertainment, 572

Hartford Financial Services Group, 250

Harvard Business Review, 552, 650

Harvard Business School, 612-613

Harvard University, 55, 153, 396, 539

Hay Group, 536

Henry's Turkey Service of Texas, 41-42

Hewlett-Packard, 12, 95, 408-409, 510, 519, 535, 547

Hoa's Tool Shop, 192

Hobby Lobby, 57

Home Depot, 250

Honda, 128, 317, 372

Honeywell International, 506, 517

Honor, 607

Houghton Mifflin Harcourt, 411

Human Relations, 650

Hyatt Hotels Corporation, 603-604

Hyundai, 537

I

IBM, 55-56, 156, 363, 468, 503, 552

IEX (Investors Exchange), 4

IKEA, 537

Image Entertainment, 343

IMB, 5

Institute for Ethical Business Worldwide, 175

Institute for Integrated Healthcare, 586

Institute for Life-Span Development and Gerontology, 49

Intel, 366, 633

International Labour Organization, 263

International Paper, 546

International Red Cross, 326

Interstate Batteries, 547

Intuit, 265, 534

Iowa Department of Human Services, 42

Iowa Workforce Development, 42

J

Jack in the Box, 91

Jacksonville Jaguars, 483

Jacobs University, 104

Japan Airlines, 520

JCPenny, 408

Jobs Mission, 45

Johnson & Johnson, 634

Journal of Applied Psychology, 650

Journal of Management, 650

Journal of Organizational Behavior, 650

K

Kentucky Fried Chicken, 92

KeySpan Corp., 262

Kickstarter, 607

Kimpton Hotels & Restaurants, 542

Kmart, 646

Koch Industries, 592

Korn Ferry, 51

KPMG, 552

Kroger, 13

L

La Leche League International, 585

Leadership Quarterly, 650

Learner's Edge, 95-96

Lenovo, 508

Ley Fowler White Boggs, 633

LinkedIn, 12, 356, 375

Lionsgate Entertainment, 595

Liz Claiborne, 605

L'Oréal, 330

Lorton Data, 375-376

Lowe's, 137, 208

Luliang Chemical Company, 335

Lululemon, 505

Lyft, 594

M

Macy's, 605

Madison Square Garden, 595

Major League Baseball (MLB), 444, 483

Manpower Group, 29, 59, 596

Marketplace Chaplains USA, 548

Market Technologies, 545

Marks & Spencer, 510

Marquette University, 199

Masterfoods, 546

May Kay Cosmetics, 229

McDonald's, 17, 137, 258, 363, 506

McKinsey & Company, 5, 61, 382

Mechanical Turk, 494, 594

Medtronic, 249, 357, 552

Men's Warehouse, 461, 547

Mercedes, 17

Mercedes-Benz, 49

Merrill Lynch, 552

Metro Bank, 217

MGM Studios, 504

Miami Shores Country Club, 595, 596

Microsoft, 382, 409, 496, 537, 571, 633, 637

Minneapolis Institute of Arts, 13

Moleskine SpA, 510, 511

Molson Coors, 79-80

Morningstar, 633

Motorola Mobility, 508

MTS Systems, 126

MTV, 595

N

NASA, 36, 192, 301

National Association of the Deaf, 353

National Basketball Association (NBA), 261

National Collegiate Athletic Association (NCAA), 422

National Guard, 45

National Hockey League (NHL), 483

National Labor Relations Board (NLRB), 363

National Minority Supplier Development Council, 60

National Sleep Foundation, 237

National Stock Exchange, 4

NBC Universal, 587

Neiman Marcus, 200

NestléPurina, 588

Netflix, 13, 94, 397

Netscape, 49

New Yorker, *The*, 11

New York Knicks, 330

New York Stock Exchange (NYSE), 4

Nichia, 519

Nielson Holdings, 13
 Nike, 539, 541
 Nintendo, 180
 Nissan Motor Company, Japan, 61, 277, 317, 617
 Nokia, 409, 605
 Nordea Bank AB, 550
 Nordstrom, 22
 North Korean National Defense Commission, 101
 Northwestern University, 552

O

Offerpop, 312
 Olympus, 434
 Orchard Hardware Supply, 570
 Oticon A/S, 505

P

PAN Communications Inc., 312
 Panduit, 265
 Paramore, 411
 Patagonia, 556
 People's Hospital, 176
 Peppercomm PR, 351
 PepsiCo, 512
 Pew Research Center, 54
 P. F. Chang's, 596
 PGi, 362
 Postmates, 73, 594
 PricewaterhouseCoopers, 251
 Procter & Gamble, 5, 128, 218, 495, 503, 572
 Product Hunt, 328
 Public Utilities Board, Singapore, 48
 Publix supermarkets, 59

Q

Qualcomm, 5
 Quality Staffing Services, 595

R

Redfin, 269
 REI, 91, 543, 281
 Research in Motion, 605
 R. J. Reynolds Tobacco, 548
 Roadway Express, 616
 Rongping Chemical Company, 335
 Rothenberg International, 550
 Royal Bank of Canada (RBC), 3
 Royce Leather, 77

S

SABMiller, 586
 SAC Capital Advisors, 448
 Safelite AutoGlass, 546
 Sahara Hotel Group, 19
 Salesforce.com, 78, 363
 Salvatore Ferragamo, 510
 Sam's Club, 259

Samsonite, 347
 Samsung, 17, 534, 605
 Sanofi pharmaceutical, 438
 SAP software, 59, 363, 399
 SAS, 91, 543
 Scripts Health, 519
 Shark Tank, 49
 Shutterfly, Inc., 269-270
Sloan Management Review, 650
 Smartsheet.com, 411
 Smith & Wesson, 572
 SmugMug, 311
 Social Democratic Party of Switzerland, 236
 Society for Human Resource Management (SHRM) Foundation, 67
 Society of Women Engineers, 60
 Sole Technology, 533
 Solomon R. Guggenheim Museum, 13
 Solstice Mobile, 270
 Sony, 639, 101-102
 Southwest Airlines, 5, 512, 537, 571
 Spanx, 200
 Spotify, 457-458, 533-534
 Stanford University, 126, 199, 396
 Stanley Consultants, 67
 Starbucks, 121, 316, 345, 508, 547, 561-562
 Stryker, 249
 Sturdisteel, 548
 Subway, 213
 Sue Weaver Cause, 592
 Suntell, 95
 Symantec Corporation, 265
 SYPartners communications, 376

T

Taco Bell, 187, 548
 Target stores, 44, 408
 TaskRabbit, 73, 74
 Tata Consultancy Services, 331, 572
 Taylor, Bean & Whitaker (TBW), 243-244
 Tazreen Fashion, 263
 Tchibo, 263
 Tencent Holdings, 262
 Tennier Industries, 268
 Thai Tankenaka, 223
 Threadless, 542-543
 Time Warner, 536
 TMBC coaching, 414
 Tofutti, 50
 Tokyo University, 61
 Tommy Hilfiger, 263
 Tom's of Maine, 547
 TOMS Shoes, 147
 Towers Watson, 91
 Toyota, 317
 TRANSCO, Finland, 63

3M, 510, 519, 533
 Trex, 411
 Tung Hai Sweater Company, 263
 TweetDeck, 362
 20th Century Fox, 504
 Twitter, 13, 22, 23, 109, 351, 356-357, 363, 372, 517
 Tyco, 399-400
 Tyson Foods, 547, 548

U

Uber, 13, 594
 Ubisoft Entertainment, 531
 UBS, 552
 Unilever, 128
 Unión Europea (UE), 65
 United Auto Workers, 472
 United Entertainment group, 542
 United Fisheries, 596
 United Health Group, 615
 United Way, 387
 University of California-San Diego, 396
 University of California-San Francisco, 112
 University of Georgia, 422
 University of Massachusetts, 199
 University of Michigan, 93, 422
 University of North Carolina-Chapel Hill, 24
 University of South Florida, 199
 U.S. Air Force, 45, 121
 US Airways, 550
 U.S. Bureau of Labor Statistics, 20, 67, 126, 162
 U.S. Defense Department, 268
 U.S. Department of Health and Human Services, 634
 U.S. Department of Labor, 42, 586, 587, 634
 U.S. Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), 41-42, 52, 55, 432, 481, 566, 592
 U.S. Federal Reserve, 30
 U.S. Navy, 616
 U.S. Small Business Administration, 321
 U.S. Supreme Court, 57, 64

V

Valve Corporation, 407, 492
 Verizon Wireless, 199, 236
 Viacom, 587
 Virgin Group, 139, 357, 395, 537
 Visa, 95
 Vitals, sitio web, 411
 Volkswagen, 17, 257

W

W. L. Gore & Associates, 537, 617
 Walmart, 45, 259, 263, 413, 510, 638, 646

Walt Disney, 258, 571
Warby Parker, 556
Warner Bros., 344, 504
Warner Music Group, 595
Wegmans, 538
Wells Fargo, 543
Wellspring, 529
Western Electric Company, 286-287
Westin Hotels, 77
Westminster College, 199

Wetherill Associates, 547
Whole Foods Market, 21, 330
Wipro, 572
Women's Bean Project, 384
WorkOne, 29
World Climate Ltd., 375
Workforce Management, 535, 546

X

Xerox, 137, 505

Xiaomi, 605

Y

Yahoo!, 95, 254, 255, 256, 514
Yale University, 74, 77
Yammer, 363

Z

Zappos.com, 10, 87, 507, 529
Zulily, Inc., 269

Índice analítico

A

- Acción afirmativa, ética y, 45
- Acoso sexual, poder y, 432-433
- Actitud(es)
 - componentes de las, 75
 - comportamiento y, 76-77
 - estados de ánimo/emociones y, 123-125
 - hacia el trabajo, 78-80
 - apoyo organizacional percibido (AOP), 78-79
 - CO, estados de ánimo/emociones y, 123-125
 - compromiso organizacional, 78
 - ¿distintas?, 80
 - niveles promedio por faceta, 82
 - participación de los empleados, 79-80
 - satisfacción/involucramiento, 78
- Actividades sociales, emociones, estado de ánimo y, 112
- Actuación
 - profunda, 114
 - superficial, 114
- Acuerdo
 - distributivo, 470-471
 - integrador, 471-472
- Adicción al trabajo, 587, 627
- Administración
 - basada en evidencias (ABE), 11
 - comportamiento organizacional y, 6-10
 - actividades gerenciales eficaces *vs.* exitosas, 9-10
 - habilidades conceptuales de, 8
 - habilidades humanas de, 8
 - habilidades técnicas de, 8
 - rol informativo, 8
 - rol interpersonal, 7-8
 - roles de toma de decisiones, 8
 - trabajo de los gerentes, 6-7
 - de recursos humanos (RH)
 - evaluaciones del desempeño y, 575-583
 - gerentes y, 9
 - prácticas de reclutamiento, 563
 - prácticas de selección, 563-566
 - programas de capacitación y desarrollo, 571-575
 - rol de liderazgo de, 583-590
 - selección sustantiva/contingente, 566-571
 - social media y, 22
 - esbelta, 508
 - fin de la, 517
 - participativa, 256-257
 - por objetivos (APO), 218-219
 - por objetivos y resultados (APOR), 219
 - por paseo (*walking around*), 12
 - tradicional, 9
 - virtual, 492
- Administradores, 6
- Adquisiciones y fusiones, cultura organizacional y, 536
- Afabilidad, 383
- Afecto
 - emociones y estados de ánimo, 103-109
 - estados de ánimo con afecto positivo/negativo, 105-106
- Affordable Care Act, 74
- Agentes del cambio, 607
- Ajuste(s)
 - entre la persona y el grupo, 155
 - y el supervisor, 155
 - y organización, 154-155
 - valores del centro de trabajo, personalidad y, 153-155
- Alegría del mal ajeno, 278
- Alostasis, estrés laboral y, 623
- Alternativas de empleo, en el comportamiento organizacional, 17
- Amabilidad en las negociaciones, 478
- Ambiente(s)
 - compasivo, 531-532
 - de diversidad positivo, 52
 - de independencia, 532
 - de ley y código, 532
 - dinámicos, 512
 - emociones, estados de ánimo y, 109-111
 - en el centro de trabajo
 - discriminación en el, 45-48
 - positivo, 23-24
 - estructura/estrategia organizacional y, 512-513
 - laboral
 - ético (ALE), 531-532
 - sólo por resultados, 95-96
 - organizacional, 530-531, 575
 - cultura y, 530-531
- Ambigüedad del rol, 438
- Amenaza
 - a la identidad social, 279
 - del estereotipo, 46-47
- Análisis de la red social, recursos de evaluación, poder y, 427-428
- Ansiedad, negociaciones y, 477-478
- Antecedentes
 - históricos, toma de decisiones organizacional, 188
 - penales, verificación de empleo y, 566, 592

- Antigüedad, 54
 - en el cargo
 - diversidad del grupo y, 294
 - diversidad en el centro de trabajo y, 54-57
 - innovación y, 618
- Antropología, CO y, 16
- Aplicaciones, comunicación y, 357
- Apolítico, 440
- Apoyo
 - organizacional percibido (AOP), 78-79
 - social, estrés laboral y, 627, 631
- Aprendizaje electrónico, 574-575
- Aptitud(es), 57-60
 - de los miembros del equipo, 321-322
 - físicas de los empleados, 59-60
 - intelectual, 58-59
- Árbitro, 481
- Arreglos laborales alternativos, 250-256
 - horario flexible, 250-252, 254
 - puestos compartidos, 252-253
 - trabajo a distancia, 253-256
- Asertividad, 383
- Asignación de tiempo, trabajo, gerentes/profesionistas, 355
- Asimilación y juego de roles, 282-284
- Aspectos demográficos organizacionales, 324
- Aumento(s)
 - del compromiso, 183-184
 - salariales, 269-270
- Ausencia por enfermedad, 28, 637
- Ausentismo, 28-29, 90
- Autoconsistencia, 215
- Autoeficacia, 476
- Autoestima, síndrome de alta exposición y, 129-130
- Autoevaluación esencial (AE), 84, 146-147
- Autonomía, modelo de las características del puesto de trabajo y, 245
- Autoridad, 496
- Autovigilancia, 147-148
- Aversión
 - al riesgo, 184
 - moral, 105

B

- Barreras a la comunicación eficaz, 365-368
- Becarios, 595
- Black Swan* (película), 587
- Blink* (Gladwell), 184
- Blogs, comunicación y, 357, 362
- Bloqueo productivo, 299
- Burocracia como estructura organizacional, 501-503

C**Cadena**

de mando, estructura organizacional, 496-497

red de grupos pequeños, 348-349

Calvicie, masculinidad y, 49**Cambio(s)**

apoyar el, de abajo hacia arriba, 603-604

constante de puesto de trabajo, ética y, 162

creación de una cultura para el, 616-621

estrés y, 620-621

innovación para el, estimular la, 617-619

organizaciones que aprenden y, 619-620

paradoja, manejo de, 617

cultura organizacional como barrera

para el, 536

descongelar el *statu quo*, 612

fracaso para el, 639

fuerzas para el, 605-606

implementación del plan de ocho

pasos de Kotter para el, 612-613

organizacional

desarrollo organizacional (DO) y, 613-616

investigación para la acción, 613

manejo del estrés y, 632

modelo de tres etapas de Lewin, 611-612

plan de ocho pasos de Kotter para implementar el, 612-613

planeado, 606-607

políticas de, 611

resistencia ante el, 607-611

Canal(es)

de comunicación

elección de los métodos de, 360-362

riqueza del, 359

seguridad de la información en los, 362-363

formales, 346

informales, 346

Capacidad

ambiente y, 512

intelectual, 58-59

general (CIG), 58

Capacitación

basada en la computadora, 574-575

cruzada (rotación de puestos), 247-248

de habilidades

básicas, RH y, 571-572

para la solución de problemas, 572

electrónica, 574-575

en cortesía, 572-573

en el (puesto de) trabajo, 574

en ética, 544

fuera del trabajo, 574

para la ética, 573

para la sensibilidad, DO y, 614

transcultural, 575

Capellanes, en el centro de trabajo, 548

Capital de riesgo, 170

Característica(s)

biográficas, de los empleados, 48-54

discapacidades ocultas, 53-54

edad, 48-50

raza/origen étnico, 51-52

sexo, 50-51

capacidades de los empleados, 57-60

biográficas, 48-54

distintivas, 54-57

de la tarea, teoría del establecimiento

de metas y, 217

del mensaje, comunicación persuasiva

y, 364

demográficas de la fuerza laboral, 19-20

porcentaje de hombres y mujeres

que trabajan (Encuesta de CO), 20

valores dominantes en, 152

distintivas de los empleados, 54-57

antigüedad, 54

aptitudes físicas, 59-60

identidad cultural, 57

orientación sexual/identidad de

género, 55-57

religión, 54-55

Carrera, en el comportamiento

organizacional, 17-25

Cartas

como medio de comunicación, 354, 360-361

de recomendación, 565

Causalidad, 645

Ceder, conflicto y, 465

Centralización, estructura organizacional y, 498-499, 515

Centrar las labores de manufactura, 520

Centros de evaluación, 568

Charlas en la oficina, 77

Choque cultural, 536

Ciencia del comportamiento, datos

masivos (*big data*) y, 11-14

Ciudadanía, carreras y, 216. *Vea también*

Comportamiento de ciudadanía

organizacional

Clasificación

grupal, 579

individual, 579

Cliente, servicio al, 21, 123

Clifton Strengths-Finder, prueba, 414

CO. *Vea* Comportamiento organizacional

Codificación, comunicación y, 346

Coeficiente de correlación, 645

Coerción, resistencia al cambio y,

610-611

Cohesión

del equipo, 328, 537

del grupo, 30, 293

Colaboración, 301

Colaborar, conflicto y, 465

Colectivismo, 156

Colegas

entrenadores, 539

poder y, 451

Comercio electrónico, 3-4

Compañías innovadoras, 517

Compasión, cultura organizacional y, 543

Competencia

cambio y, 605, 606

colaboración y, 620

conflicto y, 465

Complejidad, ambiente y, 512

Componente

afectivo, de la actitud, 75

cognitivo, de la actitud, 75

conductual, de la actitud, 75

Comportamiento(s)

actitudes y, 76-77

antisocial, 288

causados externamente, 173

causados internamente, 173

creativo, 193-195

de atribución interna/externa, 173

de ciudadanía organizacional (CCO), 27-28, 86-87

actividades del grupo y, 279

confianza y, 405

liderazgo de servicio y, 402

proceso de selección de empleados y, 566

y carrera, 216

defensivos, 440, 441

estrés y, 629-630

ético, 24

evaluaciones del desempeño y, 576

normas y, 286-287

organizacional (CO)

absolutos y, 16-17

antropología y, 16

aplicaciones de las emociones/

estados de ánimo, 121-125

como carrera, 17-25

definición de, 10

negociaciones, diferencias de

género en, 478-480

poder y, 423-424

positivo, 23-24, 545

psicología social y, 16

psicología y, 15-16

rasgos de personalidad que influyen

en el, 143

rasgos de personalidad relevantes

para, 146-149

sociología y, 16

- político, 433
 - contribución al, 435-439
 - en el trabajo, 437
 - ética del, 444-445
- Composición del equipo, 321-326
 - aptitudes de los miembros, 321-322
 - diferencias culturales y, 324
 - diversidad de la, 324
 - personalidad de los miembros, 322-323
 - preferencias de los miembros, 326
 - roles fundamentales, asignación de, 323-324
 - tamaño de la, 324-326
- Compromiso
 - con el puesto de trabajo, motivación y, 231
 - con las metas, teoría del
 - establecimiento de metas y, 217
 - de los empleados, actitudes hacia el trabajo y, 79-80
 - organizacional, 78
 - puesto de trabajo, trabajadores y, 231
- Comunicación
 - ascendente, 347-348
 - barreras a la, eficaz, 365-368
 - culturales, 368-370
 - emociones, 366
 - filtrado, 365
 - lenguaje, 366-367
 - mentiras y, 368
 - miedo, 367-368
 - percepción selectiva, 365-366
 - silencio, 367
 - sobrecarga de información, 366
 - cara a cara, 351, 408
 - conversaciones de curiosidad y, 343-344
 - de apoyo, 294
 - de las expectativas éticas, 544
 - definición de, 345
 - descendente, 347
 - entre las unidades, cambio y, 618
 - escrita, 354-358, 360
 - aplicaciones y, 357
 - blogs, 357, 362
 - cartas, 354, 360-361
 - correo electrónico, 354-355
 - elección de, 360
 - mensajes de texto, 355, 361
 - mensajes instantáneos, 355, 361
 - PowerPoint, 354
 - social media, 356, 358
 - funciones/procesos de, 345-346
 - gerentes y, 9
 - guía cultural para la, 370
 - interpersonal, 351
 - lateral, 348
 - llamadas de videoconferencia, 352-353
 - no rutinaria, 360
 - no verbal, 358-359, 362
 - oral, 350-354
 - organizacional, estrés en el trabajo y, 633
 - persuasiva, 363-365
 - automática/controlada, 364-365
 - conocimiento previo, 364
 - elección del mensaje, 365
 - nivel de interés y, 364
 - personalidad y, 364
 - prácticas de RH y, 584-585
 - redes formales de grupos pequeños, 348-349
 - resistencia al cambio y, 609
 - rumores como forma de, 349-350
 - teléfono y, 353-354
- Conciencia plena, 115, 119-120, 636
- Conciliador, 482
- Condiciones del puesto de trabajo, 83-84
- Conducta(s)
 - laboral contraproducente (CLC), 89-91, 117, 124-125, 288, 576
 - desviadas en el lugar de trabajo, estados de ánimo/emociones y, 124-125, 288
- Conductismo, 222-223
- Confiabilidad de la investigación, 646
- Confianza
 - basada en la identificación, 408
 - intragrupal, supervivencia y, 305
 - equipos y, 320
 - liderazgo y, 402-405
 - cultura y, 404
 - desarrollo/naturaleza de, 403, 404
 - recuperación de la confianza perdida, 404-405
 - resultados de la confianza, 403
 - tendencia al, 404
 - tiempo y, 404
- Conflicto(s)
 - advertido, 464
 - contraproducentes, 468
 - de proceso, 459
 - de relación, 329, 459
 - de roles, 282, 540, 625
 - de tarea, 329, 459
 - definición de, 459
 - desempeño de la unidad y, 460
 - diádico, 461
 - disfuncional, 459
 - entre la vida laboral y personal, manejo del, 587-588
 - entre roles, 282
 - funcional, 459, 468-469
 - intergrupar, 461
 - intragrupal, 461
 - loci de, 461-462
 - percibido, 464
 - tipos de, 459-461
 - vida personal-laboral, manejo del, 587-588
- Conformidad, normas y, 284-285, 296, 297
- Conocimiento previo, comunicación
 - persuasiva y, 364
- Consenso, 173, 304
- Consideración, liderazgo y, 386
- Consistencia, en acción, 173
- Consultoría del proceso (CP), DO y, 614-615
- Contagio emocional, 123
- Contexto
 - cultural, comunicación y, 369-370
 - del equipo, 320-321
 - confianza y, 320
 - estructura del liderazgo, 320
 - recursos adecuados, 320
 - sistema de evaluación/recompensa del desempeño, 321
 - global de la cultura organizacional, 549-551
 - innovación y, 618-619
 - percepción y, 172
 - social de las negociaciones, 480-482
- Continuo de la intensidad del conflicto, 466
- Contratistas independientes, 594
- Control, como función gerencial, 6, 7
- Conversaciones de curiosidad, 343-344
- Cooptación, resistencia al cambio y, 610
- Correlación ilusoria, 110-111
- Correo electrónico, como forma de comunicación, 354-355, 361-362
- Cortisol, estrés y, 625
- Creatividad
 - ambiente cultural y, 194-195
 - CO, estados de ánimo/emociones y, 122
 - equipos *vs.* individuos, 301
 - evaluación de ideas, 192
 - formulación del problema y, 191-192
 - generación de ideas y, 192
 - innovación y, 195-196
 - innovadora, organizaciones y, 193
 - (encuesta de CO), 195-196
 - inteligencia/personalidad y, 193
 - modelo de las tres etapas de la, 191-192
 - pericia/ética y, 194
 - recopilación de información y, 192
- Cuestionario(s)
 - calificados por un observador, 137
 - de las dimensiones de la organización que aprende (CDOA), 619-620
 - sobre el colega menos preferido (CMP), 387
- Cultura(s)
 - abierta, 550
 - acoso sexual y, 432
 - activas, 556
 - adaptación a diferentes, 19
 - bonos y, 262
 - colectivas, negociaciones de equipo *vs.* individuales, 473

colectivista, conflicto y, 469
 comportamiento político en el trabajo y, 438
 composición del equipo y, 324, 325
 comunicación y, 368-370
 confianza y, 404
 creación de una cultura para el cambio en el trabajo, 616-621
 creatividad y, 194-195
 criterios éticos de decisión y, 188-189
 de alto contexto, 369
 de bajo contexto, 369-370
 débil, 529
 dimensiones
 de ajuste (laboral) y, 155
 de Hofstede y, 156-157
 dominante, 528
 efectos del estado de ánimo en los días de la semana en las diferentes, 111
 elegante, 550
 emociones y, 104
 empresarios y, 136
 estado de ánimo y, 107
 estereotipos y, 178
 ética, 543, 544
 evaluaciones del desempeño en diferentes, 583
 expectativa del rol y, 282
 fuerte, 529
 globalización, desafíos de la, 17
 guía para la comunicación, 370
 horarios flexibles y, 251
 justicia y, 228-229
 liderazgo y, 386
 medición de la personalidad y, 137, 143-144
 multinacional, 550
 nacional, teoría del establecimiento de las metas y, 217-218
 necesidades sociales y, 213-214
 negociación(es) y, 469, 478
 en equipo y, 473
 normas y, 289
 organizacional
 activa, 556
 ambiente y, 530-531
 cambio y, 529
 cómo aprenden los empleados la, 541-543
 cómo forman, 541
 como término descriptivo, 527-528
 como un activo, 534-535
 comparación de la, 528
 compasión y, 543
 contexto global de, 549
 creación de la, 537
 definición de, 527
 del engaño, 554
 dimensiones éticas de, 531-532

efecto sobre el desempeño/
 la satisfacción de los empleados, 551
 espiritualidad y, 547-548
 ética, 544
 formalización y, 530
 fuerte *vs.* débil, 529
 funciones de, 530
 historias sobre, 541
 innovación y, 533-534
 lenguaje y, 543
 negativa, 535-536
 positiva, 544-546, 552
 rituales de, 541-542
 selección/alta gerencia/métodos de socialización para sostener, 537-540
 símbolos de, 542-543
 sustentabilidad y, 532-533
 ¿uniforme?, 528-529
 pereza social y, 292
 periodo vacacional y, 269
 plan de pago a destajo y, 260
 prestaciones, para motivar a los empleados, 265
 programa(s)
 de participación de los empleados y, 256
 de participación representativa, 257
 de reconocimiento de los empleados y, 265
 de salario variable y, 259
 puestos de trabajo compartidos y, 253
 sesgo al servicio del yo y, 174
 tácticas de poder y, 430
 teoría del establecimiento de metas y, 217-218
 toma de decisiones individual y, 186
 trabajo a distancia y, 256
 uso de los social media y, 357, 363, 372
 valores y, 156-159
 Currículum, 565

D

Datos

ciencia de la conducta y, 11-14
 demográficos
 características biográficas, 48-54
 características distintivas, 54-57
 diversidad y, 43-44
 fuerza laboral, 19-20
 masivos (*big data*), uso de los negocios, 11-14
 Debido proceso, evaluaciones del desempeño y, 581
 Decisiones, 178-179
 de selección y colocación, manejo del estrés y, 631
 éticas, 24
 acción afirmativa y veteranos desempleados, 45

cambio organizacional, manejo del estrés y, 632
 compasión, cultura organizacional y, 543
 decisión de mentir, 191
 empatía para negociar con mayor ética, 477
 estrategia organizacional de los social media, empleados y, 363
 estructuras flexibles, centro de trabajo sin escritorios, 507
 falta de vacaciones, agotamiento excesivo y, 25
 gerentes, pruebas de inteligencia emocional y, 117
 huellas de carbono, 318
 líderes que se hagan responsables, 401
 manejo de la impresión en la entrevista, 443
 organizaciones que sobrexplotan a los trabajadores, 263
 personalidad tramposa, 153
 plática de oficina, 77
 presión de los compañeros, 285
 tecnología, vigilancia de los trabajadores y, 222
 VIH/SIDA, organizaciones multinacionales y, 586
 Declaración de visión, 393
 Decodificación, comunicación y, 346
 Defensores de las ideas, innovación y, 619
 Demanda(s)
 de la tarea, estrés y, 624
 del rol, estrés y, 625
 estrés y trabajo y, 623
 interpersonales, estrés y, 625-626
 Departamentalización, 495-496
 del proceso, 495-496
 Dependencia, poder y, 423
 análisis de la red social, 427-428
 imposibilidad de sustitución, 427
 postulado general de la dependencia, 426
 ¿que crea?, 426-427
 Deportes universitarios, poder y, 421-422
 Desarrollo
 grupal, 279-280
 intergrupal, DO y, 615-616
 organizacional (DO), 613-616
 capacitación para la sensibilidad, 614
 consultoría del proceso, 614-615
 desarrollo intergrupal y, 615-616
 formación de equipos y, 615
 indagación apreciativa y, 616
 retroalimentación por encuesta y, 614
 Descentralización, estructura organizacional y, 498-499

- Desempeño
 - de la tarea, 27, 576
 - en el puesto de trabajo, 86, 630
- Desigualdad en el estatus, 290-291
- Despidos, 29
 - administración de RH y, 588-590
 - de la fuerza laboral, 582
- Desplazamiento del grupo, 298
- Desviación
 - creativa, 519-520
 - de la entrevista (encuesta de CO), 569
- Día de la semana, emociones, estados de ánimo y, 109, 111
- Diferencias
 - culturales, estrés en el trabajo y, 627-628
 - individuales
 - en el estrés laboral, 626-627
 - en la toma de decisiones, 185-186
- Dilemas éticos
 - ausencia por enfermedad, 637
 - cambio de trabajo, 162
 - cultura del engaño, 554
 - definición de, 24
 - drones, uso de, 35
 - equipos, problemas éticos de los, 334-335
 - ética del comportamiento y, 189
 - hacer trampa, 198
 - inflación de las calificaciones, 235-236
 - ¿los trabajadores por encargo son realmente empleados?, 594
 - minería de datos acerca de las emociones, 127-128
 - mujeres, junta de directores y, 65-66
 - nuevas empresas de mariguana, 412-413
 - pereza social, 303-304
 - poder, respeto del, 449-450
 - políticas organizacionales y, 445
 - salario y, 485
 - se contratan reclusos, 268-269
 - sitios web reveladores, 94-95
 - TSPD (traiga su propio dispositivo), 374
- Dimensiones éticas, de la cultura organizacional, 531-532
- Dinero
 - felicidad y, 248
 - poder y, 423
- Dirigir, como rol gerencial, 6, 7
- Discapacidad(es), 52-54
 - ocultas, 53-54
- Discrepancia, 294-295
- Discriminación, 45-48
 - amenaza del estereotipo y, 46-47
 - formas de, 47
 - por género, 50-51
 - por orientación sexual/identidad de género y, 55-57
 - por raza/origen étnico, 51-52
 - religiosa, 54-55
 - trabajadores discapacitados y, 52-53
- Diseño
 - de investigación
 - de campo, 648
 - encuesta de campo, 647
 - estudio de caso, 646-647
 - experimento de laboratorio, 647-648
 - revisiones de conglomerados cuantitativos, 648-649
 - del puesto de trabajo, 96
 - por las relaciones, 248-250
- Disonancia
 - actitudes, comportamiento y, 76
 - cognitiva, 76
 - emocional, 115
- Distancia
 - del poder, 79, 156
 - física, comunicación y, 358-359
- Distintivo, lo, 173
- Diversidad, 43-45, 293
 - características demográficas, 43-44
 - cultura organizacional como barrera para la, 536
 - de grupo, 293-295
 - género y, 294
 - desempeño y, 293
 - de los miembros de los equipos, 324, 325
 - de nivel
 - profundo, 44-45
 - superficial, 44-45
 - en el centro de trabajo, 48
 - en la fuerza laboral, 21
 - niveles de, 44-45
- División del trabajo, 493-494
- DO. *Vea* Desarrollo organizacional
- Dominio en el acto, 221
- E**
- Edad
 - comunicación, lenguaje y, 366-367
 - de la fuerza laboral, 48-50, 67
 - estado de ánimo, emociones y, 112
- Efecto(s)
 - de contraste, 176
 - de halo, 175, 176
 - “del jefe”, 104
 - Pigmalión, 177, 221
- Eficacia, 31, 575
 - de la negociación, diferencias individuales en la culturas y, 478
 - diferencias de género y, 478-480
 - estados de ánimo/emociones y, 476-478
 - rasgos de personalidad y, 475-476
 - de los equipos, 327
 - del grupo, 299
 - de la toma de decisiones en grupo, 296
 - evaluación de los grupos y, 299
- Eficiencia, 31, 296
- Ejercicio
 - estado de ánimo, emociones y, 112
 - físico, estrés y, 631
- Elección satisfactoria, 180-181, 473
- Emisor, comunicación y, 346
- Emociones
 - estados de ánimo y, 103-109
 - aplicaciones del CO y, 121-125
 - comunicación y, 366
 - conflicto y, 464
 - emociones morales, 104-105
 - enojo en el trabajo, 126
 - estados de ánimo con afecto positivo/negativo, 105-106
 - estados emocionales (encuesta de CO), 107
 - ética y, 108
 - experimentación de, 106-107
 - funciones de los, 107-108
 - irracionalidad y, 107-108
 - llorar en el trabajo, 128-129
 - minería de datos emocionales, 127-128
 - negociaciones y, 476-478
 - normas y, 284
 - síndrome de alta exposición, 129-130
 - sonreír, 104
 - teoría de los eventos afectivos, 115
 - tipos de emociones, 103-104
 - fuentes de, 108-113
 - experimentadas, 114
 - manifestadas, 114
 - morales, 104-105
- Emotional Competence Inventory (ECI-2), 117
- Intelligence Assessment, 117
- Empatía, negociaciones y, 477
- Empleado(s)
 - agotamiento excesivo (*burnout*) en los, 25
 - bienestar de, en el trabajo, 22-23
 - comportamiento
 - de distanciamiento, 28-30
 - estructura organizacional y, 513-515
 - compromiso con el puesto de trabajo y, 231
 - cultura organizacional de aprendizaje, 541-543
 - despidos de, 582
 - espiritualidad en el centro de trabajo y, 547-548
 - estrategia organizacional de los social media y, 363
 - estrés en el trabajo (encuesta de CO), 622
 - periodos sabáticos, estrés y, 633
 - política organizacional, respuesta a, 439-440
 - presencia en los social media y, 372

- prestaciones, uso para motivar, 264-265
- programa de salario variable, 259-264
- recompensas
 - intrínsecas, motivación y, 265-266
 - para motivar, 258-264
- socialización, cultura organizacional y, 539-540
- trabajo a distancia de los, 514
- vigilancia/monitoreo en el trabajo, 222
- voluntariado y, 208
- Employment Non-Discrimination Act (ENDA), 55
- Empresario, secretos del éxito como, 135-136
- Empresas nuevas, innovación, cultura y, 533-534
- Encuesta de campo, investigación y, 647
- Endogrupos, 279, 390-391
- Enfoque
 - en la prevención, 218
 - en la promoción, 218
- Engaño, cultura organizacional del, 554
- Enlace, gerentes y, 8
- Enojo en las negociaciones, 478
- Ensayos escritos, evaluaciones del desempeño y, 578-579
- Entonaciones, comunicación y, 358
- Entrevista(s)
 - conductuales estructuradas, 571
 - de panel, 571
 - de trabajo, RH, empleo y, 569-571
 - estructuradas, 571
 - laboral, percepción y, 177
 - ¿manejo de las impresiones?, 443
 - no estructurada, 569
 - RH, selección de personal y, 569-571
- Equidad interna, 258
- Equipo(s)
 - con niveles jerárquicos, 505
 - conflicto y, 462
 - de acción, 329
 - de trabajo, 314
 - autodirigidos, 315-316
 - desventajas de los, 331-332
 - diversidad en, 61-62
 - facultación de, 333
 - grupos *vs.*, 313-314
 - hablar con libertad en, 336
 - inteligentes *vs.* torpes, 336-337
 - interfuncionales, 316-317
 - negociaciones de culturas
 - individualistas *vs.* colectivistas, 473
 - nivel de estrés de los, 625
 - para la solución de problemas, 315
 - popularidad de los, 313
 - problemas éticos de los, 334-335
 - sistema de equipos múltiples, 317-318
 - solución de problemas en, 315
 - trabajo autodirigido, 315-316
 - transfuncionales, 316-317
 - virtuales, 317
- Error(es)
 - aleatoriedad y, 184
 - de aleatoriedad, 184
 - de halo, 580
 - fundamental de atribución, 174
- Escalas de puntuación
 - basadas en el comportamiento (EPBC), 579
 - gráfica, evaluaciones del desempeño y, 579
- Escándalos en las universidades, 422
- Escasez, poder y, 426-427
- Esclavitud, 595-596
- Escucha activa, 351
- Escuela de administración, narcisismo y (encuesta de CO), 145
- Especialización
 - laboral, 493-494, 514
 - organización que aprende y, 620
- Espiritualidad
 - cultura organizacional y, 547-548
 - características de la, 547-548
 - críticas a, 548
 - logro, 548
 - ¿por qué?, 547
 - razones para, 547
 - en el centro de trabajo, 547-548
- Esquema GLOBE para los valores culturales, 158-159, 386, 398
- Establecimiento de metas, manejo del estrés y, 631 *Vea también* Motivación
- Estadística, datos y, 11-14
- Estados de ánimo, 105-106
 - de afecto negativo, 105-106
 - emociones y, 103-109
 - básicos, afecto positivo/negativo y, 105-106
 - estructura del estado de ánimo, 106
- Estados emocionales (encuesta de CO), 107
- Estatos de grupo, 291
- Estereotipo(s)
 - culturales, 550
 - de género, 50-51
 - de los trabajadores mayores, 48
 - experimento de la prisión de Stanford y, 282-283
 - género, negociaciones y, 479
 - muerte de, 197
 - negativos, 178, 197
 - positivos, 178, 197
 - sexuales, 55
 - ¿todo son negativos?, 178
- Estigmatización, status y, 291
- Estilos de comunicación, 359
- Estrategia(s)
 - de administración de la diversidad empleados y, 60-61
 - grupos, diversidad en, 61-62
 - programas para la diversidad eficaces, 62-63
- de imitación, 510
- de innovación, 510
- organizacionales, estructura y, 509-511
- para llegar a acuerdos, 470-473
 - distributivas, 470-471
 - distributivas *vs.* integradoras, 470
 - integradoras, 471-472
- Estrés, 27
 - cambio organizacional y, 620-621
 - del rol, 632
 - desempeño laboral y, 630
 - emoción, estado de ánimo y, 112
 - en los equipos, 625
 - horario flexible y, 252
 - laboral
 - adicción a los factores que provocan estrés, 626
 - alostasis, 623
 - consecuencias del, 628-630
 - definición de, 621-623
 - demandas/recursos, 623
 - diferencias culturales y, 627-628
 - diferencias individuales en el, 626-627
 - el trabajo como la principal fuente de, 622
 - factores ambientales del, 624
 - factores de estrés, 622-623
 - factores organizacionales del, 624-625
 - factores personales del, 626
 - fuentes del, 624
 - síntomas conductuales del, 629-630
 - síntomas fisiológicos del, 628
 - síntomas psicológicos del, 628
 - liderazgo y, 396
 - negociaciones y, 475
 - trabajar al estar enfermo y, 637
- Estructura(s)
 - circular, organizacional, 507
 - de iniciación, liderazgo y, 385-386
 - de la tarea, 387
 - de red, 504-505
 - del equipo, organización, 505-506
 - divisional organizacional, 502-503
 - flexibles, estructura organizacional y, 507, 519
 - funcional organizacional, 502
 - geográfica organizacional, 503
 - matricial organizacional, 503-504
 - modular, 504-505
 - organizacional
 - ambiente, 512-513
 - burocracia, 501-503
 - cadena de mando, 496-497
 - centralizada/descentralizada, 498-499, 515
 - circular, 507
 - comportamiento de los empleados y, 513-515

- de equipo, 505-506
- departamentalización, 495-496
- determinantes y resultados, 516
- diseño de, preguntas/respuestas antes del, 493
- divisional, 502-503
- economías/deseconomías, de la especialización en el trabajo, 494
- elección de una, 506
- especialización en el trabajo, 493-494, 514
- estrategias, 509-511
- extensión de los límites, 499-500
- extensión del control, 497, 515
- flexible, 507
- formalización, 499
- funcional, 502
- instituciones y, 513
- matricial, 503-504
- modelos mecánico y orgánico de, 509-510
- por clientes, 503
- por producto/servicio, 502-503
- recorte de personal y, 508-509
- relación entre estrategia y estructura, 511
- simple, 500-501
- tamaño, 511
- tecnología, 512
- virtual, 504-505
- salarial, establecimiento de la, 258-259
- simple, estructura organizacional y, 500-501
- virtual organizacional, 504-505
- Estudio(s)
 - de caso, investigación y, 646-647
 - Hawthorne, 286-287
 - sistemático, intuición y, 11-14
- Etapas(s)
 - de encuentro, de la socialización, 539
 - de metamorfosis de la socialización, 539
 - previa a la llegada o socialización, 539
- Ética
 - creatividad y, 194
 - de la regulación emocional, 120
 - del comportamiento, 189
 - del comportamiento político, 444-445
 - emociones, estados de ánimo y, 108
 - establecimiento de metas y, 219
 - investigación y, 649
 - mentiras y, 190-191
 - pruebas de personalidad y, 138
 - seguridad y, 275-276
 - toma de decisiones y, 188-191
- Evaluación(es)
 - de ideas, 192
 - del desempeño, 321, 443-444, 575-583
 - comparaciones forzadas, 579
 - comportamiento y, 576
 - definición del desempeño, 575-576
 - ensayos escritos, 578-579
 - escalas de puntuación basadas en el comportamiento (EPBC), 579
 - escalas de puntuación gráfica y, 579
 - evaluaciones de 360 grados, 577, 578
 - incidentes críticos, 579
 - mejoramiento, 579-581
 - objetivos de, 576
 - percepción, juicio y, 177
 - ¿quién debería realizar las?, 577-578
 - rasgos y, 577
 - restricciones organizacionales en la toma de decisiones, 187
 - resultados de la tarea individual, 576
 - retroalimentación y, 581-583
 - variaciones internacionales en, 583
- Evitación
 - conflicto y, 465
 - de la incertidumbre, 156
- Examen(es)
 - de admisión ACT, 58
 - médicos, empleo y, 572
- Exceso de comunicación en la oficina, 77
- Exclusión en los grupos, 283
- Execution Is the Strategy* (Stack), 353
- Exogrupos, 279, 390-391
- Expectativa(s)
 - de desempeño, percepción y, 177
 - del rol, 281-282
- Experiencia en el puesto de trabajo,
 - estrés laboral y, 626-627
- Experimento(s)
 - de campo, investigación y, 648
 - de la prisión de Stanford, 282-283
 - de laboratorio, investigación y, 647-648
- Exposición, síndrome de alta, 129-130
- Expresiones faciales, emociones y, 103, 128, 358
- Extensión
 - de los límites, estructura organizacional, 499-500
 - del control, estructura organizacional y, 497, 515
- Extroversión, 163, 383, 507
- F**
- Factores de estrés obstructores, 623
- Factores
 - estresante, adicción a, 626
 - organizacionales, manejo del estrés y comunicación y, 633
 - involucramiento de los trabajadores en, 632
 - periodos sabáticos de los trabajadores y, 633
 - programas de bienestar, 633-634
 - rediseño de los puestos de trabajo, 632
 - personales en el estrés laboral, 626
- Facultación psicológica, 78
- Falta de ciudadanía laboral en el centro de trabajo, 288
- Fatiga del escucha, 351
- Felicidad
 - dinero y, 248
 - entrenadores para la, 552
- Feminidad, 156
- Filtrado como barrera para la comunicación, 365
- Física social, 14
- Flexibilidad en el trabajo, 95-96
- Formación de equipos, DO y, 615
- Formalización, estructura organizacional y, 499
- Formatos de solicitud, 564-565
- Formulación del problema, creatividad y, 191-192
- Fragmentación, organización que aprende y, 620
- Fuentes
 - individuales, de la resistencia al cambio, 608
 - organizacionales de la resistencia al cambio, 608
- Fuerza(s)
 - impulsoras, 611-612
 - laboral, naturaleza cambiante de la, 605, 606
 - restrictivas, 611-612
- Funcionamiento grupal, 30
- G**
- Generación
 - de ideas, comportamiento creativo y, 192
 - del milenio, 162
- Género
 - acoso sexual, 432-433
 - amenaza del estereotipo, 46-47
 - brecha salarial (encuesta de CO), 43
 - calvicie, masculinidad y, 49
 - características demográficas de la diversidad y, 43-44
 - como característica biográfica, 50-51
 - composición del equipo y, 325
 - diversidad grupal y, 294
 - emociones, estado de ánimo y, 113
 - flexibilidad y, 208
 - identidad de, en la fuerza laboral, 55-57
 - mujeres, consejos de directores, ética y, 65-66
 - negociaciones y, diferencias en, 478-480
 - porcentaje de hombres/mujeres trabajadores (encuesta de CO), 20
 - toma de decisiones individual y, 185
- Gerente(s)
 - asignación de actividades de un, por tiempo, 9

definición de, 6
 eficaces, 9-10
 exitosos, 9-10
 insatisfacción laboral y, 91-92
 pruebas de inteligencia emocional y, 117
 satisfacción laboral y, 83-84
Globalización
 acción afirmativa alrededor del mundo, 64
 asignaciones en el extranjero, 17
 aspectos culturales de la, 17
 mano de obra de bajo costo, traslado de puestos de trabajo a países con, 18-19
 retos gerenciales, 17-19
Godfather, The (película), 482
Gran Depresión, 394
Grupo(s), 277
 chismes/exclusión son dañinos para, 283
 confianza dentro del grupo, supervivencia y, 305
 conflicto y, 462
 de referencia, 286
 de trabajo, 313-314
 definición/clasificación de, 277-279
 diversidad en, 61-62
 equipos *vs.*, 313-314
 formal, 277
 informal, 277
 jerárquicos, 290-291
 minoritarios, acción afirmativa y, 64

H

Habilidad(es)
 de escritura *vs.* habilidades verbales, 357
 de los gerentes, 8
 conceptuales, 8
 del personal, 21
 humanas de los gerentes, 8
 interpersonales
 capacitación y, 572
 importancia de las, 5-6
 modelo de las características del puesto de trabajo y, 245
 política, 430
 técnicas
 capacitación, RH y, 572
 de los gerentes, 8
 verbales *vs.* habilidades escritas, 357
Hacer
 juicios acerca de los demás, percepción y, 172-177
 aplicaciones específicas de los atajos, 177
 atajos comunes en, 176-177
 trampa, personalidad, ética y, 153, 198
Herencia, personalidad y, 138-139

Heterogeneidad, 512
Heurística, 176
Hipótesis, 644
Historias, cultura organizacional y, 541
Hora del día, emociones, estados de ánimo y, 109, 110, 111
Horarios flexibles, 250-252, 254
House of Cards (televisión), 281
Huella de carbono, 318

I

Identidad
 cultural, 57
 de la tarea, modelo de las características del puesto de trabajo e, 245
 de los equipos, 327-328
 social, grupos e, 277-279
Identificación
 colectiva, 278
 de relación, 278
Imagen de resonancia magnética funcional (fMRI), 116
Importancia
 de la tarea, modelo de las características del puesto de trabajo e, 245
 poder e, 427
Imposibilidad de sustitución, poder e, 427
In Search of Excellence, 12
Incentivos, para los miembros de los equipos, 330-331
Incertidumbre(s)
 económica, estrés e, 624
 políticas, estrés e, 624
Incidentes críticos, evaluaciones del desempeño e, 579
Indagación apreciativa (IA), y DO, 616
Indicador de tipos de personalidad Myers-Briggs (MBTI), 140
Índice del ambiente ético (IAE), 531-532
Individualismo, 156
Individuos obsesivos-compulsivos, 146
Indulgencia negativa, 580
Inflación de las calificaciones, ética e, 235-236
Informantes, 188, 433, 434
Iniciativas para equilibrar la vida laboral y personal, 590
Innovación
 cambio e, 617-619
 contexto e, 618-619
 cultura organizacional e, 533-534
 defensores de las ideas e, 619
 definición de, 617-618
 fuentes de, 618
Insatisfacción
 con el puesto de trabajo, 88-92
 ausentismo e, 90
 conducta laboral contraproducente (CLC), 89-91

modelo teórico de, 88-89
 problemas gerenciales, 91-92
 respuestas a la, 89
 rotación de personal e, 90-91
 motivación e, 211-212
Institucionalización, como
 responsabilidad de la cultura organizacional, 535-536
Instituciones, estructura/estrategia organizacional e, 513
Insumos, modelo de CO, 26-27
Inteligencia
 creatividad e, 193
 emocional (IE), 115-117, 337, 384
Intenciones
 conflicto e, 464-465
 del manejo del conflicto, 465
Intensidad afectiva, 109
Interacción del grupo, status e, 290
Intercambio
 emocional, 345-346
 informado, comunicación e, 346
 social, emociones e, 120
Interview, The (película), 101-102
Introversión, 163, 301, 507
Intuición
 estudio sistemático e, 11-14
 toma de decisiones e, 181
Investigación
 de la acción, cambio organizacional e, 613
 evaluación de la, 646
 objetivos de la, 644
Involucramiento
 con el puesto de trabajo, 78
 y participación de los trabajadores (IPT), 256-258, 632

J

Jerarquía
 de necesidades de Maslow, 210-211
 desviación creativa y, 519-520
Juego de roles, asimilación y, 282-284
Justicia
 distributiva, 225-226
 informal, 227
 interpersonal, 227
 organizacional, 225-229
 cultura y, 228-229
 distributiva, 225-226
 garantía de, 228
 informativa, 227
 interpersonal, 227
 resultados de justicia, 227-228
 procedimental, 226-227

L

Labores de manufactura, centrar las, 520
Lactancia en el trabajo, 585
Lealtad empleado/empleador, concepto obsoleto, 93

- Lean Startup, The* (Ries), 534
- Lenguaje
- barreras culturales para la comunicación y, 368-370
 - como barrera para la comunicación, 366-367
 - corporal, 358
 - cultura organizacional y, 543
 - en las reuniones, 351
 - técnico, 351, 543
- Ley(es)
- de los Derechos Civiles de 1964, 55
 - de No Discriminación en el Empleo (ENDA), 55
 - de Normas Justas en el Trabajo de 1938, 41-42
 - de Protección al Paciente y Cuidado de Salud Asequible, 74
 - de Transparencia en la Cadena de Suministro de California, 596
 - Federal de Protección a las Víctimas de Trata, 596
 - Federal de Protección a los Trabajadores Migrantes y Agrícolas Estacionales, 42
 - Nacional de Relaciones Laborales, 363
 - sobre los Estadounidenses con Discapacidad, 42, 52, 53, 571
- Liderazgo
- administración de RH y, 583-590
 - manejo de los conflictos entre la vida personal y laboral, 587-588
 - mediación, ceses temporales y despidos, 588-590
 - políticas laborales, diseño/cumplimiento, 585-587
 - prácticas de comunicación de, 584-585
 - aprendizaje y, 549
 - auténtico, 399-400
 - carismático, 391-394
 - definición de, 392
 - lado oscuro del, 394
 - ¿nace o se hace?, 392-393
 - seguidores influyentes, 393
 - ¿situacional?, 394
 - socializado, 400
 - teoría de la atribución del liderazgo y, 406-407
 - transformacional *vs.*, 399
 - CO, estados de ánimo/emociones y, 122-123
 - confianza, 402-405
 - creatividad y, 195
 - de servicio, 402
 - definición de, 382-383
 - directores generales y, 411
 - en línea, 408
 - equipos de, estructura de, 320
 - estar cerca de los enemigos, 439
 - ético, 400-402
 - habilidades, desarrollo de, 390
 - inadecuado, 385
 - involucramiento de los empleados y, 231
 - modelo del liderazgo completo, 395
 - poder y, 423-424
 - pruebas de evaluación y, 414
 - responsabilizar a los líderes, 401
 - retos para el
 - capacitación de los líderes, 409
 - en línea, 408
 - selección de líderes, 408-409
 - sustitutos de/neutralizadores de, 407-408
 - teoría de la atribución del, 406-407
 - teoría(s)
 - conductuales del, 385-387
 - contemporáneas del, 390-399
 - de contingencia del, 387-390
 - de los rasgos del, 383-385
 - transaccional, 394-395
 - enfocado en los individuos, 398
 - /transformacional, 394-395
 - transformacional, 394-395
 - carismático *vs.*, 399
 - cómo funciona, 397
 - evaluación del, 397-398
 - transaccional *vs.*, 398-399
 - tutorías y, 405-406
 - veteranos del ejército y, 413
- Líderes
- capacitación de, 409
 - selección de, 408-409
- Lie to Me* (televisión), 128
- Literatura acerca del CO, 33
- Llorar, en el trabajo, 128-129
- Lluvia de ideas, grupos y, 298-299
- M**
- Manejo
- de la impresión, 440-444
 - comportamientos defensivos, 441
 - evaluaciones del desempeño, 443-444
 - por parte del entrevistador, 443
 - técnicas de, 442
 - del enojo, centro de trabajo y, 126
 - del estrés
 - factores organizacionales en el, 632
 - métodos individuales para el, 630-631
 - métodos organizacionales para el, 631-634
 - promoción de las organizaciones para el, 635
- Manipulación, resistencia al cambio y, 610
- Mano de obra
- de bajo costo en otros países, 18-19
 - emocional, 113-115
 - reclusos como, 268-269
- Mapa político, su carrera y el, 445-446
- MAPAN (mejor alternativa para un acuerdo negociado), 474, 477
- Maquiavelismo, 144, 383-384, 436, 445
- Masculinidad, 156
- Mecanismos de protección, 544
- Mediaciones, administración de RH y, 588-590
- Mediador en las negociaciones, 481
- Medicaid, 41
- Medición
- de la personalidad, 137-138. *Vea* Teorías de la personalidad
 - de la satisfacción laboral, 80-81
- Mejoría personal, cultura y, 137
- Memo, aplicación, 94
- Mensajería instantánea (MI), 355, 361
- Mensajes de texto, 355, 361
- Mentir
- comunicación y, 368
 - ética y, 190-191
- Metanálisis, 648-649
- Metas al límite, 218
- Meticulosidad, 383
- Método(s)
- de la alta gerencia, para una cultura una cultura organizacional sustentable, 538
 - de selección, de una cultura organizacional sustentable, 537
 - de socialización de una cultura organizacional sustentable, 538-540
 - de suma cero, 438
 - individuales para el manejo del estrés, 630-631
- Microempresarios, 73-74
- Miedo a la comunicación, 367-368
- Miembros de los equipos
- capacitación de los, 330
 - contratación de, 330
 - incentivos para conseguir buenos, 330-331
- Minería de datos acerca de las emociones, 127-128
- Modelamiento vicario, 221
- Modelo(s), 26
- alostáticos, 623
 - de Hofstede (de los valores culturales), 156-158
 - de las características del puesto de trabajo (MCPT), 245-247
 - de liderazgo completo, 395
 - de los cinco grandes de la personalidad, 140-144
 - de los roles, 544
 - de participación del líder, 389
 - de resultados, 27-32
 - cohesión de grupo, 30
 - comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO), 27-28

- conducta de distanciamiento, 28-30
- desempeño de la tarea, 27
- funcionamiento del grupo, 30
- productividad, 31
- supervivencia, 31-32
- de socialización, 539
- de toma de decisiones racional, 179-180
- de tres etapas de la creatividad, 191-192
- del comportamiento organizacional (CO), 26-32
 - actitudes, estrés y, 27
 - insumos, 26-27
 - modelo básico, 26
 - procesos, 27
 - resultados, 27-32
- del equilibrio puntuado, 280
- meccanista, de la estructura organizacional, 509-510
- mentales, 328
- orgánico, o estructura organizacional, 509-510, 618
- MotionSavvy, tecnología, 353
- Motivación, 257
 - CO, estados de ánimo/emociones y, 122
 - compromiso con el puesto de trabajo y, 231
 - creatividad y, 194
 - integración de las teorías de la, 231-233
 - modelo de las características del puesto de trabajo y, 245-247
 - prestaciones, trabajadores y, 264-265
 - programas
 - de involucramiento de los trabajadores y, 256-258
 - de participación representativa y, 257-258
 - recompensas
 - intrínsecas, trabajadores y, 265-266
 - para motivar a los empleados y, 258-264
 - rediseño del puesto de trabajo y, 247-250
 - responsabilidad social corporativa y, 207-208
 - tiempo para el esparcimiento y, 269
 - teorías contemporáneas de la, 214-230
 - de la autodeterminación, 215
 - de la autoeficacia, 220-221
 - de la equidad, justicia organizacional, 224-229
 - de las expectativas, 229-230
 - del aprendizaje social, 223-224
 - del establecimiento de metas, 216-219
 - del reforzamiento, 221-224
 - integración de las, 231-233
 - teorías históricas de la, 209
 - de las necesidades de McClelland, 212-214
 - de los dos factores, 211-212
 - jerarquía de las necesidades, 210-211
 - Movimiento corporal, comunicación y, 358

N

 - Narcisismo, 144-145, 160, 383-384
 - Narración de historias, 550
 - Necesidad(es)
 - de afiliación (nAfi), 212-214
 - de autorrealización, 210
 - de cognición, 364
 - de estima, 210
 - de logro (nLog), 212-214
 - de poder (nPod), 212-214
 - de seguridad, 210
 - fisiológicas, 210
 - sociales de pertenencia, 210
 - Negociación(es), 469-473
 - acuerdo
 - distributivo, 470-471
 - integrador, 471-472
 - amabilidad en las, 478
 - CO, estados de ánimo/emociones y, 123
 - colectiva, 486-487
 - con terceros, 481-482
 - de equipo *vs.* individual, en las culturas colectivistas, 473
 - en el contexto social, 480-482
 - negociaciones con terceros, 481-482
 - relaciones y, 481
 - reputación en las, 480-481
 - transculturales, 469
 - Neutralizadores del liderazgo, 407-408
 - Nivel(es)
 - de interés, comunicación persuasiva y, 364
 - de conflicto en los equipos, 329
 - Norma(s), 284, 289-290
 - de grupo, 284-289
 - comportamiento y, 286-287
 - conformidad y, 284-285
 - cultura y, 289
 - emociones y, 284
 - negativas, resultados de grupo y, 287-289
 - positivas, resultados de grupo y, 287
 - de lo políticamente correcto (PC), 287
 - negativas, resultados de los grupos y, 287-289
 - positivas, resultados del grupo y, 287
 - Norton, M. I., 237
 - Nudging*, toma de decisiones individual y, 186

O

 - Objetivo(s)
 - administración por, 218-219
 - percepción y, 172
 - Obtención de poder e influencia, 445
 - Organización(es), 6
 - disfuncionales, cultura y, 536
 - en redes, 22
 - innovación, resultados creativos y, 195-196
 - limitaciones en la
 - antecedentes históricos, 188
 - regulaciones formales, 187
 - restricciones de tiempo impuestas por el sistema, 188
 - sistemas de evaluación del desempeño, 187-188
 - sistemas de recompensas, 187
 - toma de decisiones y, 187-188
 - que aprenden, cambio organizacional y, 619-620
 - que minimizan los costos, 510
 - que sobrexplotan a los trabajadores, ética y, 263
 - social media, apalancamiento de, 375
 - toma de decisiones en las, 179-185
 - intuición en, 181
 - racionalidad limitada y, 180-181
 - sesgos/errores en, 181-185. *Vea también* Sesgo
 - toma de decisiones racional, 179-180
 - Organizar, como rol gerencial, 6
 - Orientación
 - a largo plazo, 156
 - sexual en el centro de trabajo, 55-57
 - Origen étnico
 - amenaza del estereotipo, 46-47
 - características demográficas de la diversidad y, 43-44
 - como característica biográfica, 51-52
 - verificaciones de antecedentes penales y, 592
 - Outward Bound, programa, 409

P

 - Pago por desempeño, 259-264. *Vea también* Programas de pago variable
 - Participación representativa, 257-258
 - Pastel completo, 470
 - Pensamiento de grupo, 297-298
 - Percepción
 - contexto y, 172
 - del rol, 281
 - estrés laboral y, 626
 - factores que influyen en la, 171
 - juicio y, 172-177
 - efecto de contraste, 176
 - efecto de halo, 175-176
 - entrevista laboral, 177
 - estereotipos, 176-177
 - evaluaciones del desempeño, 177
 - expectativas de desempeño y, 177
 - percepción selectiva, 175
 - teoría de la atribución y, 173-174

- objetivo, 172
- receptor, 171-172
- selectiva, 175, 365-366
- toma de decisiones individual y, 178-179
- Pereza social, 291-292, 303-304, 325-326, 329
- Pericia, creatividad y, 194
- Personalidad
 - cambio de, aceptación del, 610
 - como fuente de emociones/estados de ánimo, 108-109
 - comunicación persuasiva y, 364
 - creatividad y, 193
 - de los miembros de los equipos, 322-323
 - definición/medición de la, 137-138
 - estilo de negociación y, 475-476
 - estrés laboral y, 627
 - herencia y, 138-139
 - los rasgos más importantes para el éxito, 142
 - primeras impresiones y, 148
 - proactiva, 148-149
 - programas de capacitación y, 575
 - rasgos indeseables de, 144-146
 - rasgos que influyen en el CO, 143
 - satisfacción laboral y, 84
 - situaciones y
 - teoría del poder de la situación, 149-15
 - teoría de la activación de los rasgos, 150-151
 - toma de decisiones individual y, 185
 - ¿tramposa?, 153
 - valores y, 151-153. *Vea también* Valores
 - vínculo con los valores del centro de trabajo, 153-155
 - ajuste entre la persona y organización, 154-155
 - ajuste entre personalidad y puesto de trabajo, 154
 - otras dimensiones de ajuste, 155
- Personas
 - antisociales, 146
 - esquizotípicas, 146
 - límitrofes, 146
- Perspectiva
 - homeostática, 623
 - toma de, 475
- Persuasión
 - comunicación y, 346
 - verbal, 221
- Plan(es)
 - de asistencia para los empleados (PAE), 550, 632
 - de bonos, 261-262
 - de pago a destajo, 260-261
 - de propiedad de acciones para los trabajadores (PPAT), 263-264
 - de reparto de utilidades, 262-263
- Planeación como rol gerencial, 6
- Poder
 - abuso del, 430-433
 - acoso sexual y, 432-433
 - obediencia ante el, 449-450
 - variables del, 431
 - búsqueda de, 448
 - coercitivo, 424
 - colegas y, 451
 - de la posición, 387
 - de la recompensa, 424
 - del experto, 425
 - deportes universitarios y, 421-422
 - desigual, acoso sexual y, 432-433
 - formal, 424
 - legítimo, 424
 - liderazgo y, 423-424
 - obediencia ante el, 449-450
 - personal, 424-425
 - poder formal, 424
 - políticas organizacionales y, 433-435
 - propiedad intelectual y, 450
 - referente, 425
 - ¿tipos más efectivos?, 425-426
- Polarización, 298
 - del grupo, 298
- Política(s)
 - de cambio, 611
 - de empleo, RH y, 585-587
 - organizacional, poder y, 433-435
 - manejo de la impresión, 440-444
 - mapa de su carrera política, 445-446
 - respuesta ante el, 439-440
- Portafolio electrónico, 199
- Posibilidad de generalización, investigación y, 646
- Postulado general de la dependencia, poder y, 426
- PowerPoint, 354, 375-376
- Práctica(s)
 - de reclutamiento, 563
 - de selección, de RH, 563-566
 - formas de solicitud de empleo, 564-565
 - modelo de, 564
 - verificaciones de los antecedentes, 565
 - de sustentabilidad social, 533
 - individuales, de socialización, 540
 - institucionales, 539
 - verdes, 605
- Presentaciones de trabajo realistas, 569
- Presentismo, 637
- Presión de los compañeros, 285, 297
- Primeras impresiones, personalidad y, 148
- Problema(s), 178-179
 - económicos, cambio y, 605, 606
- Procedimientos de bienvenida, 539
- Procesamiento
 - automático, 364
 - controlado, 364
- Proceso(s)
 - de atención, 223
 - de comunicación, 346
 - de los equipos, 326-329
 - cohesión, 328
 - eficacia, 327
 - identidad, 327-328
 - metas específicas, 327
 - modelos mentales, 328
 - niveles de conflicto, 329
 - pereza social, 329
 - propósito/plan comunes, 326-327
 - de reforzamiento, 224
 - de negociación
 - aclaración/justificación, de las posturas, 474-475
 - acuerdos/solución de problemas en el, 475
 - cierre/implementación, 475
 - preparación/planeación del, 473-474
 - reglas básicas en el, definición de, 474
 - de reproducción motora, 224
 - de retención, 223
 - del conflicto
 - cognición y personalización, 464
 - comportamiento, 466-467
 - intenciones y, 464-465
 - oposición potencial o incompatibilidad, 462-464
 - resultados, 467-469
 - modelo de CO como, 27
 - Productividad, 31
 - Profecía autocumplida, 177, 221
 - Programa(s)
 - de acción afirmativa (PAA), 62-63, 64
 - de apoyo para obtener un título, 562
 - de bienestar, manejo del estrés y, 633-634
 - de capacitación y desarrollo, RH y, 571-575
 - basados en computadoras, 574-575
 - capacitación de aptitudes básicas, 571-572
 - capacitación en el trabajo, 574
 - civilidad y, 572-573
 - eficacia del programa, evaluación de, 575
 - ética y, 573
 - habilidades de solución de problemas, 572
 - habilidades interpersonales, 572
 - habilidades técnicas, 572
 - para los evaluadores del desempeño, 581
 - de filantropía, 207
 - de pago variable, 259-264
 - bonos, 261-262
 - con base en el mérito, 261

de propiedad de acciones para los trabajadores, 263-264
 evaluación del, 264
 plan de pago a destajo, 260-261
 plan de reparto de utilidades, 262-263
 de prestaciones, RH y, 585
 de reconocimiento para los trabajadores, 265-266
 para la diversidad, 62-63
 TopCoder, 494

Propiedad
 de los grupos, el estatus como, 289-291
 intelectual, poder y, 450

Prueba(s)
 de Apercepción Temática (TAT), 448
 de Aptitud Cognitiva de Wonderlic, 59
 de aptitud cognitiva, 567
 de detección de drogas en los empleados, 572
 de honestidad, RH, empleo y, 568
 de inteligencia, 567
 de muestras de trabajo, 568
 de personalidad, 567-568
 de selección contingente, 571
 de simulación del desempeño, RH, empleo y, 568-569
 centros de evaluación, 568
 presentaciones de trabajo realistas, 569
 pruebas de juicio situacional, 568
 pruebas de muestras de trabajo, 568
 del CI, 58
 escritas, empleo, RH y, 566-568
 honestidad, 568
 pruebas de inteligencia o de habilidades cognitivas, 567
 pruebas de personalidad, 567-568
 GMAT, 58
 Harrison Assessment, 414
 LSAT, 58
 Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), 117
 MGAT, 58
 para evaluación, 414
 SAT, 58

Psicología
 CO y, 15-16
 social, CO y, 16

Psicopatía, 145-146, 383-384

Puestos de trabajo compartidos, 252-253

Punto(s)
 ciegos de la moralidad, 189
 de resistencia, 471

Puntuación de potencial de motivación (PPM), 245-246

Q

QUILTBAG (indefinidos, indecisos, intersexuales, lesbianas, transexuales, bisexuales, asexuales u homosexuales), 55

R

Racional, 179

Racionalidad acotada, 180-181

Rango de aspiración, 471

Rasgo(s)
 de personalidad, 139
 CO y, 146-149
 del lado oscuro, 383-384
 evaluaciones del desempeño y, 577

Raza(s)
 amenaza del estereotipo y, 46-47, 197
 como característica biográfica, 51-52
 diversidad demográfica y, 43-44
 pago con base en el mérito y, 261
 verificaciones de antecedentes penales y, 592

Receptor
 comunicación y, 346
 percepción y, 171-172

Recompensas
 extrínsecas, 545
 intrínsecas, motivación de los empleados y, 265-266, 331

Recopilación de información, comportamiento creativo y, 192

Recorte de personal, estructura organizacional y, 508-509

Recursos
 equipos y, 320
 estrés laboral y, 623
 innovación y, 618

Red(es)
 de todos los canales, de grupos pequeños, 349
 formales de grupos pequeños, 348-349
 gerentes y, 9

Rediseño del puesto de trabajo, 247-250
 arreglos laborales alternativos y, 250-256
 cambio organizacional y, 632
 diseño del puesto de trabajo para las relaciones, 248-250
 rotación y, 247-248

Reevaluación cognitiva, 119

Referencias laborales, 565

Reflexividad, 327

Regulación de emociones
 ética de la, 120
 influencias/resultados, 118
 técnicas de la, 118-120

Relación(es)
 desempeño-recompensa, 229
 esfuerzo-desempeño, 229
 estresantes, el desempeño laboral y, 630
 líder-miembro, 387
 negociación(es) y, 473-474, 481
 positivas, resistencia al cambio y, 609-610
 recompensas-metas personales, 230

Religión, diversidad en el centro de trabajo y, 54-55

Remuneración

con base en el mérito, 261
 desmotivación por el sueldo del director general, 236
 estructura salarial, establecimiento de la, 258-259
 pedir un aumento (encuesta de CO), 209
 prestaciones como motivadores de los empleados, 264-265
 programa de salario variable, 259-264
 satisfacción laboral y, 84-85

Representante, el gerente como, 7

Reputación, negociaciones y, 480-481

Resistencia al cambio, superar la, 607-611
 apoyo/compromiso, creación de, 609
 coerción, 610-611
 comunicación y, 609
 elegir individuos que acepten el cambio, 610
 fuentes de, 608
 implementar los cambios con justicia, 610
 manipulación/cooptación y, 610
 participación y, 609
 relaciones positivas, 609-610

Responsabilidad
 ambigua, 296
 liderazgo y, 401
 social corporativa (RSC), 85-86, 144, 147, 186, 189
 becarios y, 595
 espiritualidad en el centro de trabajo y, 547
 estructura circular y, 507
 huella de carbono y, 318
 liderazgo auténtico y, 400
 motivación para la, 207-208
 normas y, 287
 toma de decisiones sin ética y, 334-335

Respuesta(s)
 de lealtad, 89
 de salida, 88
 de voz, 88
 negligente, 89

Restricciones de tiempo impuestas por el sistema, 188

Resultado(s)
 creativos, 195-196
 de la justicia, 227-228
 disfuncionales, conflicto y, 468
 funcionales, conflicto y, 467
 individuales de la tarea, evaluaciones del desempeño y, 576

Retroalimentación
 autoeficacia y, 220
 comunicación y, 345, 346
 oral, 351
 de encuesta, DO y, 614
 entrevistadores y, 571

- evaluaciones del desempeño y, 577-578, 581-583
- modelo de las características del puesto de trabajo y, 245
- teoría del establecimiento de metas y, 216-217
- Reuniones, comunicación en las, 351-352
- Revisiones
 - de conglomerados cuantitativos, investigación y, 648-649
 - de historial crediticio, empleo y, 566
- RH. *Vea las entradas de Recursos humanos*
- Riqueza del canal, comunicación y, 359
- Rituales, cultura organizacional y, 541-542
- Rol(es)
 - como informador, de los gerentes, 8
 - de asignación de recursos, de los gerentes, 8
 - de encargados de atender los conflictos, de los gerentes, 8
 - de los grupos, 280-284
 - conflicto en los, 282
 - expectativas del rol, 281-282
 - fundamentales/asignación de, 323-324
 - juego de roles, asimilación y, 282-284
 - percepción del rol, 281
 - de negociador, de los gerentes, 8
 - de toma de decisiones de los gerentes, 8
 - de vigilantes de los gerentes, 8
 - de voceros de los gerentes, 8
 - empresarial de los gerentes, 8
 - gerenciales de Mintzberg, 7
 - informativo, de los gerentes, 8
 - interpersonal, de los gerentes, 7-8
- Rotación
 - colectiva, 88
 - de personal, índices de, 29-30, 258
 - edad y, 49
 - insatisfacción laboral y, 90-91
 - de puestos de trabajo, 247-248
- ROWE (ambiente laboral sólo por resultados), 95-96
- Ruido, comunicación y, 346
- Rumores
 - comunicación y, 349-350
 - en la oficina, 77, 283
 - manejo de los, 350
- S**
- Satisfacción
 - de vida, 87
 - del cliente, 87
 - laboral
 - causas de la, 83-86
 - condiciones en la, 83-84
 - involucramiento y, 78
 - los peores puestos de trabajo para, 81
 - lugares felices (encuesta de CO), 82
 - medición de la, 80-81
 - niveles promedio de, por país, 83
 - personalidad y, 84
 - ¿qué tan satisfechos están los trabajadores?, 81-83
 - remuneración y, 84-85
 - responsabilidad social corporativa (RSC), 85-86
 - resultados de la, 86-87
 - motivación y, 211-212
- Schadenfreude* (alegría del mal ajeno), 278
- Sección Objetivos de carrera
 - aprender a dirigir, 549
 - comportamiento político en el trabajo, 437
 - composición de un equipo, 325
 - conseguir un mejor empleo, 476
 - consejo y, dar, 214
 - despido(s), 29
 - de empleados, 582
 - discapacidades, ajustes para las, 353
 - equipos, estrés y, 625
 - estructura organizacional, elección de, 506
 - horarios flexibles, 254
 - identidad sexual en el trabajo, 56
 - jefe que grita, 124
 - liderazgo, 385
 - mejoramiento del puesto de trabajo, 88
 - presión de los pares, para conformarse, 297
 - pruebas de personalidad, 138
 - retardos en el trabajo, 175
- Sección Punto/Contrapunto
 - administración, fin de la, 517
 - antecedentes penales, trabajadores y, 592
 - creatividad, equipos *vs.* individuos, 301
 - cultura organizacional positiva, 552
 - directores generales, liderazgo y, 411
 - equipos, facultamiento de, 333
 - estereotipos, muerte de, 197
 - gritos, 126
 - huelgas deportivas/¿propietarios codiciosos?, 483
 - lealtad del empleador y los empleados, obsoleta, 93
 - literatura sobre el CO, 33
 - metas, 234
 - narcisismo, generación del milenio y, 160
 - poder, 448
 - presencia en los social media, trabajadores y, 372
 - programas de acción afirmativa, 64
 - reducción del estrés, promoción organizacional de la, 635
 - “tiempo en persona” en el trabajo, 267
- Secciones Mito o ciencia
 - administración por paseo (*walking around*), 12
 - buena ciudadanía, 216
 - calvo es mejor, 49
 - centro de trabajo de 24 horas, 587
 - chismes/exclusión, grupos tóxicos y, 283
 - cultura organizacional, cambio y, 529
 - el dinero no puede comprar la felicidad, 248
 - estereotipos, 178
 - estrés, liderazgo y, 396
 - habilidades de escritura *vs.* orales, 357
 - miembros de equipos “en una racha”, 322
 - negociación de equipo en las culturas colectivas, 473
 - permanecer cerca de los enemigos, 439
 - primeras impresiones, 148
 - sonreír, 104
 - sueño, trabajo y, 629
 - trabajadores felices, utilidades felices, 91
 - trabajo a distancia, 514
- Segunda Guerra Mundial, innovación y, 525-526
- Seguridad
 - centro de trabajo, emociones, estados de ánimo y, 125
 - de la información, comunicación y, 362-363
 - organizaciones que sobrexplotan a los trabajadores, 263
 - social, 41
- Selección
 - CO, estados de ánimo/emociones y, 121
 - sustantiva/contingente, RH y, 566-571
 - entrevistas, 569-571
 - pruebas de selección contingente, 571
 - pruebas de simulación del desempeño, 568-569
 - pruebas escritas, 566-568
- Sentido del humor, comunicación y, 351
- Servicio al cliente, 21, 123
- Sesgo(s)
 - al servicio del yo, 174
 - de endogrupo, 469
 - de género, 50-51
 - en Google, 66
 - del muro materno, 51
 - en las evaluaciones del desempeño, 580
 - endogrupal, 469
 - pereza social y, 292
 - por anclaje, 182-183, 471
 - por confirmación, 183
 - por disponibilidad, 183
 - por exceso de confianza, 182
 - reducción de, errores y, 182
 - retrospectivo, 184-185
 - valores y, 151-152

- Sexo
 como característica biográfica, 50-51
 emociones, estado de ánimo y, 113
Vea también Género
- Silencio como barrera a la
 comunicación, 367
- Símbolo(s)
 de la cultura organizacional, 542-543
 materiales, cultura organizacional y,
 542-543
- Síndrome de alta exposición, 129-130
- Síntomas
 fisiológicos del estrés, 628
 psicológicos del estrés, 628
- Sistema(s)
 de codificación facial de Eckman, 128
 de equipos múltiples, 317-318
 de recompensas, 187, 265-266, 321,
 544-546
 de transporte compartido, 594
 de valores, 151
 laboral de alto desempeño (SLAD),
 584
- Sitios web reveladores, 94-95
- Situational Judgment Test of Emotional
 Intelligence (SJT of EI), 117, 568
- Skype (videoconferencia), 360
- Sobornos, 189-190
- Sobrecarga
 de información, 366
 del rol, 540
- Social media
 apalancamiento organizacional de, 375
 comunicación y, 356, 358
 dependencia, poder y, 427-428
 estrategia organizacional de social
 media, empleados y, 363
 para los negocios, 362
 problemas de administración y, 22
 uso de los trabajadores de, vigilancia
 del, 372
 ventajas del uso de, 362
- Socialización
 fija y variable, 540
 formal e informal, 540
 individual *vs.* colectiva, 540
 ingreso, alternativas, 540
 por investidura *vs.* despojo, 540
 serial *vs.* aleatoria, 540
- Sociograma, 427, 428
- Sociología, CO y, 16
- Software
 de reconocimiento facial, 565
 social empresarial, 356
- Solicitud(es)
 de trabajo en línea, 565
 formatos de, 564-565
- Somnolencia diurna excesiva, 237
- Sonrisa, estado de ánimo, emociones y,
 104, 119
- StandOut* (Buckingham), 414
- Status, como propiedad de un grupo,
 289-291
 de grupo, 291
 desigualdad del, 290-291
 determinantes del, 289-291
 estigmatización y, 291
 interacción grupal y, 290
 normas y, 289-290
- Subculturas, 528
- Sueño
 estado de ánimo, emociones y, 112, 237
 privación de, trabajo y, 629
- Supervivencia, 31-32
 organizacional, 31-32
- Supresión emocional, 119
- Sustentabilidad, 207-208
 cultura organizacional y, 532-533
- Sustitutos para el liderazgo, 407-408
- T**
- Tácticas de poder, 428-430
 aplicación de, 430
 dirección de la influencia, 429
 uso de, 429-430
- Tamaño
 de la organización, estrategia y, 511
 dinámica de los grupos y, 291-292
- Técnica(s)
 de relajación, estrés y, 631
 del grupo nominal, 299
 para el manejo del conflicto, 467
 para la administración del tiempo,
 estrés y, 631
- Tecnología
 cambio y, 605, 606, 624
 estructura/estrategia organizacional y,
 512
- Teléfono, comunicación y, 353-354
- Tendencia(s)
 a confiar, 404
 a la positividad, 106
 sociales, cambio y, 605, 606
- Teoría(s), 645-646
 cognitiva social, 220-221
 conductuales del liderazgo, 385-387
 de activación de los rasgos (TAR),
 150-151
 de contingencia sobre el liderazgo,
 387-390
 modelo de Fiedler, 387-388
 modelo de participación del líder,
 389
 teoría del liderazgo situacional
 (TLS), 388-389
- de la atribución
 del liderazgo, 406-407
 percepción, juicio y, 173-174
 de la autodeterminación, motivación y,
 215
- de la autoeficacia, 220-221
 de la equidad, 224-225. *Vea también*
 Justicia organizacional
 de la evaluación cognitiva, 215
 de la mente, 337
 de la motivación e higiene, 211-212
 de la paradoja, cambio y, 617
 de la personalidad
 indicador de tipos Myers-Briggs
 (ITMB), 140
 modelo de los cinco grandes rasgos
 de la personalidad, 140-144
 tríada oscura, 144-146
 de las características del status, 289
 de las expectativas, 229-230
 de las necesidades de McClelland,
 212-214
 de las ventanas rotas, 189
 de los dos factores de la motivación,
 211-212
 de los eventos afectivos (TEA), 115
 de los rasgos del liderazgo, 383-387
 del ajuste entre la personalidad y el
 puesto de trabajo, 154
 del ambiente ético (TAE), 531-532
 del aprendizaje social, 220-221, 223-224
 del camino hacia la meta, 389
 del condicionamiento operante,
 222-223
 del establecimiento de metas, 216-219,
 234
 características de la tarea, 217
 compromiso con las metas, 217
 ética y, 219
 implementación de la, 218-219
 del intercambio líder-miembro
 (TILM), 390-391
 del liderazgo
 carismático, 392
 situacional, 388-389
 del reforzamiento, 221-224
- Terapia del poder de la situación, 149-150
- Terminología de la investigación, 645
 causalidad, 645
 coeficiente de correlación, 645
 hipótesis, 645
 teoría, 645-646
 variable(s), 644
 dependiente, 645
 independiente, 645
 moderadora, 645
- “Terrorismo de la sacarina”, 552
- Tiempo
 confianza y, 404
 de vacaciones, 269
 extra, 73
 para el esparcimiento, 269
 presencial, 255, 267, 318
- Timón, red de grupos pequeños, 348-349
- Tipping Point, The* (Gladwell), 184

- Toma de decisiones
 CO, estados de ánimo/emociones y, 121
 diferencias individuales en, 185-186
 en las organizaciones, 179-185
 ética y, 188-191
 grupal, 295-299
 debilidades de la, 296
 eficacia/eficiencia de, 296
 fortalezas de la, 295-296
 lluvia de ideas, 298-299
 pensamiento de grupo/
 desplazamiento de grupo,
 296-298
 técnica de grupo nominal, 299
 individual, 178-179, 295-296
 diferencias culturales, 186
 género y, 185
 habilidad mental, 186
 nudging en las, 186
 personalidad y, 185
 intuitiva, 181
 organizacional, 187-188
 percepción y, individual, 178-179
 racional, 179-180
 Toma de perspectiva, 475
 Trabajadores
 discapacitados
 ajustes para, 353
 como características biográficas,
 52-53
 trato ilícito a los, 41-42
 homosexuales, bisexuales, lesbianas y
 transsexuales, 55
 Trabajo
 a distancia, 253-256, 267
 adicción al, 587, 627
 emocional, 113-115
 en equipo (Encuesta de CO), 313
 estrés y, 621-623. *Vea también* Estrés
 laboral
 Tráfico de seres humanos, 596
 Trait Emotional Intelligence
 Questionnaire, 117
 Transigir, conflicto y, 465
 Trastorno por estrés postraumático,
 45
 TSPD (traiga su propio dispositivo), ética
 y, 374
 Tutoría, 135-136, 405-406
- U**
 Unidad de mando, 496
Unretirement (Farrell), 67
 U.S. Human Rights Campaign, 56
 Uso de estereotipos, 46, 176-177
 Utilitarismo, como punto de referencia
 ético, 188
- V**
 Validez de la investigación, 646
 Valor(es)
 culturales, 156-159. *Vea también* Valores
 culturales
 del lugar de trabajo, personalidad,
 relación con, 153-155
 dominantes en la fuerza laboral, 152
 esenciales, 528
 generacionales, 152-153
 importancia/organización de los,
 151-152
 instrumentales, 152
 lugar de trabajo, vínculo con la
 personalidad y, 153-155
 terminales, 152
 vs. instrumentales, 152
 Variable(s), 644
 de contingencia, 16-17
 del poder, 431
 dependiente, 645
 estructurales, innovación y, 618
 independiente, 645
 moderadora, 645
 Verificaciones de antecedentes, para el
 empleo, 565-566, 592
 Veteranos
 del ejército, liderazgo y, 413
 desempleados, 45
 Videoconferencias, comunicación y,
 352-353
 Vigilancia, datos masivos y, 14
 VIH/SIDA, organizaciones
 multinacionales, ética y, 586
 Visión, 393
 declaración de, 393
 Vocalizaciones, emociones y, 104
 Volatilidad, ambiente y, 512
 Voluntariado, trabajadores, 208
 Voz en la comunicación, 351-352
- W**
 Whisper, aplicación, 94
- Y**
 Yik Yak, aplicación, 94

Este libro se escribió con la finalidad de ayudar, tanto a quienes ya son gerentes como a quienes lo son en potencia, a desarrollar habilidades para el trato con la gente a través de entender el comportamiento humano dentro de las organizaciones, incluyendo la motivación, la ética, las emociones, la personalidad y la cultura.

La nueva edición de *Comportamiento organizacional* ha sido completamente actualizada para reflejar las más recientes investigaciones en la materia, al mismo tiempo mantiene sus características distintivas: redacción clara, contenido vanguardista y pedagogía activa que ayuda a los estudiantes a entender y relacionarse con el comportamiento organizacional.

Aunque se ha conservado el material esencial, esta edición incluye los temas más importantes que enfrentan actualmente las organizaciones, los gerentes y los trabajadores desde un enfoque equilibrado y reflexivo con la finalidad de aplicar tal conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones.

En esta nueva edición destaca lo siguiente:

- Objetivos de aprendizaje por capítulo
- Términos clave que destacan el vocabulario actual en la materia
- Sección con sugerencias, preguntas y respuestas para ayudar a los estudiantes a resolver problemas actuales en el área laboral
- Ejemplos que destacan las tendencias y eventos actuales en el terreno de los negocios
- Temas actualizados y nuevos que reflejan los desafíos constantes que enfrentan los negocios a nivel global
- Ejercicios para reforzar conocimientos
- Nuevo contenido en las secciones: ¿Mito o ciencia?, Modelo de comportamiento organizacional, Punto/contrapunto, y Dilema ético
- Numerosos casos nuevos

Para más información sobre este libro visite:
www.pearsonenespañol/robbins

www.pearsonenespañol.com

