

administración

NOVENA EDICIÓN



ROBBINS / COULTER

Administración

Octava edición

Administración

Octava edición

● ● ● **Stephen P. Robbins**

San Diego State University

● ● ● **Mary Coulter**

Southwest Missouri State University

TRADUCCIÓN:

José Francisco Javier Dávila Martínez

Traductor profesional

Miguel Ángel Sánchez Carrión

Traductor profesional

REVISIÓN TÉCNICA:

Iván Aguirre Hernández

*Director del Departamento de Administración
y Contaduría*

*Universidad Popular Autónoma del Estado
de Puebla*

Campus Central

Judith Cavazos Arroyo

Profesora de tiempo completo

*Departamento de Ciencias Económicas,
Sociales y Políticas*

*Universidad Popular Autónoma del Estado
de Puebla*

Campus Central

Marco Polo Tello Velasco

Profesor-Investigador de tiempo completo

Departamento de Administración y Contaduría

Universidad Popular Autónoma del Estado

de Puebla

Campus Central

Carlos Miguel Barber Kuri

Chair of Administration

Universidad Anáhuac del Sur

Juan José Huerta Mata

*Profesor del Centro Universitario de Ciencias
Económicas Administrativas*

Universidad de Guadalajara

Marianela Adriaenséns Rodríguez

Maestría en Administración

*Profesora del Departamento Académico
de Administración*

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores
de Monterrey, campus Monterrey*

Miguel Gutiérrez Alfaro

Jefe de la Cátedra de Administración

*Universidad Nacional Estatal a Distancia
de Costa Rica*

Matko Koljatic

Director

Escuela de Administración

Pontificia Universidad Católica de Chile

Mónica Río Nevado de Zelaya

*Directora del Departamento de Administración
de Empresas*

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Francisco Marroquín, Guatemala



México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

www.FreeLibros.com

ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER, MARY

Administración. Octava edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2005

ISBN: 970-26-0555-5

Área: Universitarios

Formato: 21 × 27 cm

Páginas: 640

Authorized translation from the English language edition, entitled *Management* 8th ed., by Stephen P. Robbins and Mary Coulter, published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright © 2005. All rights reserved.

ISBN 0-13-143994-4

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada *Management* 8/e de Stephen P. Robbins y Mary Coulter, publicada por Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL, INC., Copyright © 2005. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

Edición en español

Editores: Marisa de Anta

e-mail: marisa.anta@pearsoned.com

Enrique Quintanar Duarte

e-mail: enrique.quintanar@pearsoned.com

Editora de desarrollo: Diana Karen Montaña González

Supervisor de producción: José D. Hernández Garduño

Edición en inglés

Acquisitions Editor: Michael Ablassmeir

Editor-in-Chief: Jeff Shelstad

Assistant Editors: Melanie Olsen, Ashley Keim

Media Project Manager: Jessica Sabloff

Executive Marketing Manager: Shannon Moore

Marketing Assistant: Patrick Danzoso

Senior Managing Editor (Production): Judy Leale

Production Assistant: Joe DeProspero

Permissions Supervisor: Suzanne Grappi

Manufacturing Buyer: Diane Peirano

Design Manager: Maria Lange

Designer: Steve Frim

Interior Design: Wanda Espana

Cover Design: Robin Hoffman

Cover Photography: NilsWalter Studio

Illustrator (Interior): Bruce Killmer

Photo Researcher: Melinda Alexander

Image Permission Coordinator: Debbie Latronica

Manager, Print Production: Christy Mahon

Composition/Full-Service Project Management:

Preparé, Inc.

Printer/Binder: Von Hoffmann

OCTAVA EDICIÓN, 2005

D.R. © 2005 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Atacomulco No. 500, 5° piso

Col. Industrial Atoto

53519 Naucalpan de Juárez, Edo. de México

E-mail: editorial.universidades@pearsoned.com

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

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

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, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

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

ISBN 970-26-0555-5 México

ISBN 970-26-0609-8 Costa Rica

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 – 08 07 06 05



**Para todos los míos: Laura, Dana, Jenny, Jim, Mallory,
Judi, David, mamá y papá —SPR**

A la memoria de mi hermano Jim... ¡cómo nos divertimos, verdad? —MC

●●● Acerca de los autores



Stephen P. Robbins recibió su doctorado en la Universidad de Arizona y ha sido catedrático de las universidades de Nebraska, en Omaha; Concordia, en Montreal; de Baltimore, del sur de Illinois, en Edwardsville, y la Estatal de San Diego. Los intereses de investigación del doctor Robbins se centran en los conflictos, el poder y la política en las organizaciones, la toma conductual de decisiones y la adquisición de habilidades de trato personal. Sus artículos sobre estos temas y otros han aparecido en publicaciones como *Business Horizons*, *California Management Review*, *Business and Economic Perspectives*, *International Management*, *Management Review*, *Canadian Personnel and Industrial Relations* y *The Journal of Management Education*.

El doctor Robbins es autor de los mayores éxitos mundiales de librería en los campos de administración y comportamiento organizacional. Sus obras más recientes son *Organizational Behavior* (10a. ed. en inglés, Prentice Hall, 2003), *Essentials of Organizational Behavior* (7a. ed. en inglés, Prentice Hall, 2003), *Fundamentals of Management* (4a. ed. en inglés, con David DeCenzo, Prentice Hall, 2004) y *Supervision Today!* (4a. ed. en inglés, con David DeCenzo, Prentice Hall, 2004). Además, el doctor Robbins es autor de los éxitos mundiales *The Truth About Managing People... and Nothing but the Truth* (Financial Times Press, 2002) y *Decide and Conquer* (Financial Times Press, 2004).

El doctor Robbins es un participante asiduo de las competencias de pista y campo para veteranos. Desde que cumplió 50 años, en 1993, ha impuesto numerosas marcas mundiales de velocidad en pruebas abiertas y bajo techo. Ha ganado más de una docena de títulos nacionales estadounidenses de 60, 100 y 200 metros en interiores y exteriores, así como siete medallas de oro en los campeonatos mundiales de veteranos.



Mary Coulter hizo su doctorado en administración en la Universidad de Arkansas, en Fayetteville. Antes de concluir sus estudios de posgrado ocupó diversos puestos, como maestra de preparatoria, asistente legal y encargada de planeación de programas gubernamentales. Dio clases en las universidades Drury, de Arkansas y Trinity, y desde 1983 es catedrática de la Universidad Estatal del suroeste de Missouri. Los intereses de investigación de la doctora Coulter se dirigen a las estrategias competitivas para organizaciones artísticas sin afán de lucro y el aprovechamiento de los nuevos medios en los procesos educativos. Sus investigaciones en estos temas y otros han aparecido en publicaciones como *International Journal of Business Disciplines*, *Journal of Business Strategies*, *Journal of Business Research*, *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing* y *Case Research Journal*. Además de la obra que el lector tiene en sus manos, la doctora Coulter ha publicado otros libros en Prentice Hall, que son: *Strategic Management in Action*, que se encuentra ya en su tercera edición en inglés, y *Entrepreneurship in Action*, segunda edición. Cuando no la absorben la enseñanza o la escritura, le gusta distraerse con las flores de sus jardines, tocar el piano, leer libros de todos los géneros y convivir con su esposo Ron y sus hijas Sarah y Katie.

●●● Resumen de contenido

PRIMERA PARTE **Introducción** 2

Capítulo 1 Introducción a la administración y las organizaciones 3

Capítulo 2 La administración ayer y hoy 25

SEGUNDA PARTE **Delimitación del campo del gerente** 48

Capítulo 3 Cultura y entorno de las organizaciones: las limitaciones 49

Capítulo 4 La administración en un entorno global 77

Capítulo 5 Responsabilidad social y ética administrativa 99

Administración de empresas emprendedoras: El contexto del emprendedor 128

TERCERA PARTE **Planeación** 132

Capítulo 6 Toma de decisiones: la esencia del trabajo del gerente 133

Capítulo 7 Fundamentos de la planeación 157

Capítulo 8 Administración estratégica 179

Capítulo 9 Herramientas y técnicas de planeación 205

Administración de empresas emprendedoras: Temas sobre fundación y planeación 227

CUARTA PARTE **Organización** 232

Capítulo 10 Estructura y diseño organizacional 233

Capítulo 11 Comunicación y tecnología de la información 255

Capítulo 12 Gerencia de recursos humanos 281

Capítulo 13 Manejo del cambio y la innovación 311

Administración de empresas emprendedoras: Temas de organización 335

QUINTA PARTE **Dirección** 340

Capítulo 14 Fundamentos del comportamiento 341

Capítulo 15 Grupos y equipos 369

Capítulo 16 La motivación de los empleados 391

Capítulo 17 Liderazgo 421

Administración de empresas emprendedoras: Temas de dirección 453

SEXTA PARTE **Control** 456

Capítulo 18 Fundamentos del control 457

Capítulo 19 Administración de operaciones y de la cadena de valores 489

Administración de empresas emprendedoras: Temas de control 511

Módulos de adquisición de habilidades 515

Notas 539

Créditos de fotografías 577

Índice onomástico 579

Índice de compañías 593

Índice glosado 597

●●●Contenido

Prefacio xv

PRIMERA PARTE Introducción 2

Capítulo 1 INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES 3

- ¿Quiénes son los gerentes? 4
- ¿Qué es la administración? 7
- ¿Qué hacen los gerentes? 9
 - Funciones administrativas 9
 - Roles del gerente 10
 - Habilidades administrativas 12
 - Cómo ha cambiado el trabajo del gerente 14
- ¿Qué es una organización? 16
- ¿Por qué estudiar administración? 17
 - Universalidad de la administración 17
 - La realidad del trabajo 19
 - Recompensas y desafíos del gerente 19

Secciones especiales

- ◆ Los gerentes se expresan 7
- ◆ Ética y razonamiento crítico 8
- ◆ Administre su carrera 18
- ◆ El gerente se hace 19
- ◆ Los gerentes responden a un Dilema 21
- Recapitulación de los objetivos de aprendizaje 22
- Reflexiones en torno a la administración 22
- En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo 22
- Caso práctico: *DEHC, S.A.* 23

Capítulo 2 LA ADMINISTRACIÓN AYER Y HOY 25

- Breve historia de la administración 26
- Administración científica 28
 - Contribuciones importantes 28
 - ¿Cómo aplican los gerentes de hoy la administración científica? 29
- Las teorías generales de la administración 29
 - Contribuciones importantes 29
 - ¿Cómo usan los gerentes de hoy las teorías generales de la administración? 30
- El método cuantitativo de la administración 31
 - Contribuciones importantes 31
 - ¿Cómo aplican los gerentes de hoy el método cuantitativo? 32
- Hacia la comprensión del comportamiento organizacional 32
 - Primeros exponentes 33
 - Los estudios de Hawthorne 33
 - ¿Cómo aplican los gerentes de hoy el método conductual? 34
- Método sistémico 34
 - El método sistémico y los gerentes 35
- Método de las contingencias 36
 - Método de las contingencias y los gerentes 36
- Tendencias y temas actuales 37
 - Globalización 37
 - Ética 38
 - Diversidad de la fuerza de trabajo 39

- Espíritu emprendedor 40
- La administración en un mundo de comercio electrónico 40
- Administración del conocimiento y el aprendizaje organizacional 41
- Administración de la calidad 43

Secciones especiales

- ◆ Ética y razonamiento crítico 42
- ◆ El gerente se hace 43
- ◆ Los gerentes responden a un Dilema 45
- Recapitulación de los objetivos de aprendizaje 46
- Reflexiones en torno a la administración 46
- En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo 46
- Caso práctico: *Timbuk2* 47

SEGUNDA PARTE Delimitación del campo del gerente 48

Capítulo 3 CULTURA Y ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES: LAS LIMITACIONES 49

- El gerente: ¿omnipotente o simbólico? 50
 - La idea omnipotente 50
 - La idea simbólica 50
 - La realidad sugiere una síntesis 51
- La cultura de la organización 51
 - ¿Qué es la cultura de la organización? 51
 - Culturas débiles y fuertes 53
 - El origen de la cultura 54
 - Cómo se sostiene la cultura de una organización 54
 - Cómo aprenden la cultura los empleados 56
 - Cómo afecta la cultura a los gerentes 58
- Temas actuales de la cultura de la organización que enfrentan los gerentes 60
 - Creación de una cultura ética 60
 - Creación de una cultura de innovación 60
 - Creación de una cultura sensible a los clientes 61
 - Espiritualidad y cultura de la organización 62
- Entorno 64
 - Definición del ambiente externo 64
 - Cómo afecta el entorno a los gerentes 69

Secciones especiales

- ◆ Administre su carrera 55
- ◆ Gestión de la diversidad de la fuerza laboral 58
- ◆ Ética y razonamiento crítico 61
- ◆ El gerente se hace 72
- ◆ Los gerentes responden a un Dilema 73
- Recapitulación de los objetivos de aprendizaje 74
- Reflexiones en torno a la administración 74
- En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo 74
- Ejercicio de disyuntiva ética 74
- Caso práctico: *Academia de la Fuerza Aérea de Estados Unidos* 75

Capítulo 4 LA ADMINISTRACIÓN EN UN ENTORNO GLOBAL 77

- ¿Quién tiene qué? 78
- ¿Cuál es su punto de vista global? 79
- Exposición del entorno global 81

Alianzas comerciales regionales	81
La Organización Mundial del Comercio	83
Cómo se hacen los negocios globales	84
Tipos de organizaciones globales	84
Cómo se vuelven globales las organizaciones	85
La administración en un entorno global	86
El entorno legal y político	87
El entorno económico	87
El entorno cultural	88
Administración global en el mundo de hoy	93

Secciones especiales

◆ Ética y razonamiento crítico	87
◆ El gerente se hace	93
◆ Los gerentes responden a un Dilema	94
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	95
Reflexiones en torno a la administración	95
En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo	95
Ejercicio de disyuntiva ética	95
Caso práctico: <i>Asociación Nacional de Baloncesto</i>	96

Capítulo 5 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA ADMINISTRATIVA 99

¿Qué es la responsabilidad social?	100
Dos conceptos de responsabilidad social	100
Argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social	102
De las obligaciones a la sensibilidad y la responsabilidad	102
Responsabilidad social y desempeño económico	104
Enfoque ecologista de la gerencia	105
Problemas del ambiente mundial	105
Cómo se vuelven ecológicas las organizaciones	105
Administración por valores	107
Objetivos de los valores compartidos	107
Resultado final de los valores corporativos compartidos	108
Ética administrativa	110
Cuatro nociones de ética	110
Factores que inciden en la ética de los empleados	111
Ética en el contexto internacional	114
El fomento de la conducta ética	115
Responsabilidad social y ética en el mundo de hoy	120
Liderazgo ético	120
Protección de los empleados que suscitan cuestiones morales	121
Manejo del impacto social	122

Secciones especiales

◆ Ética y razonamiento crítico	108
◆ El gerente se hace	122
◆ Los gerentes responden a un Dilema	123
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	124
Reflexiones en torno a la administración	124
En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo	124
Ejercicio de disyuntiva ética	125
Caso práctico: <i>Arthur Andersen</i>	125

Secciones de la segunda parte

Usted manda: ética en acción	127
Pasaporte	127
Administración de empresas emprendedoras: <i>El contexto del emprendedor</i>	128

TERCERA PARTE Planeación 132

Capítulo 6 TOMA DE DECISIONES: LA ESENCIA DEL TRABAJO DEL GERENTE 133

El proceso de toma de decisiones	134
Etapa 1. Identificar un problema	134
Etapa 2. Identificar los criterios de decisión	136
Etapa 3. Asignar pesos a los criterios	136
Etapa 4. Desarrollar las alternativas	137
Etapa 5. Analizar las alternativas	137
Etapa 6. Seleccionar una alternativa	138
Etapa 7. Implementar la alternativa	138
Etapa 8. Evaluar la eficacia de la decisión	138
El gerente es quien decide	139
Toma de decisiones: racionalidad, racionalidad acotada e intuición	139
Clases de problemas y decisiones	142
Condiciones para la toma de decisiones	144
Estilos de toma de decisiones	147
Prejuicios y errores en la toma de decisiones	148
Resumen de la toma de decisiones gerencial	150
Toma de decisiones en el mundo de hoy	151

Secciones especiales

◆ Ética y razonamiento crítico	144
◆ Administre su carrera	145
◆ Gestión de la diversidad de la fuerza laboral	149
◆ El gerente se hace	152
◆ Los gerentes responden a un Dilema	153
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	154
Reflexiones en torno a la administración	154
En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo	154
Ejercicio de disyuntiva ética	154
Caso práctico: <i>¿Mantener o concentrar?: Toma de decisiones</i>	155

Capítulo 7 FUNDAMENTOS DE LA PLANEACIÓN 157

¿Qué es la planeación?	158
¿Por qué planean los gerentes?	159
Objetivos de la planeación	159
Planeación y desempeño	159
¿Cómo planean los gerentes?	160
La parte de metas y planes en la planeación	160
Fijación de metas y preparación de planes	164
Métodos para fijar metas	164
Preparación de los planes	168
Temas contemporáneos de la planeación	170
Críticas a la planeación	170
Planeación eficaz en entornos dinámicos	171

Secciones especiales

◆ Ética y razonamiento crítico	165
◆ Los gerentes se expresan	167
◆ El gerente se hace	171
◆ Los gerentes responden a un Dilema	173
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	174
Reflexiones en torno a la administración	174
En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo	175
Ejercicio de disyuntiva ética	175
Caso práctico: <i>Fundamentos de planeación: Vertedero</i>	176

Capítulo 8 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA 179

Importancia de la administración estratégica	180

¿Qué es la administración estratégica?	180
¿Por qué es importante la administración estratégica?	180
El proceso de la administración estratégica	182
Etapa 1. Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización	182
Etapa 2. Análisis externo	183
Etapa 3. Análisis interno	184
Etapa 4. Formulación de estrategias	185
Etapa 5. Puesta en marcha de las estrategias	185
Etapa 6. Evaluación de los resultados	186
Tipos de estrategias organizacionales	187
Estrategia de nivel corporativo	187
Estrategia de nivel empresarial	190
Estrategia de nivel funcional	194
La administración estratégica en el entorno actual	195
La regla de tres	195
Nuevas direcciones de las estrategias organizacionales	197

Secciones especiales

◆ Ética y razonamiento crítico	184
◆ Administre su carrera	186
◆ El gerente se hace	198
◆ Los gerentes responden a un Dilema	200
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	201
Reflexiones en torno a la administración	201
En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo	201
Ejercicio de disyuntiva ética	201
Caso práctico: <i>Joe Boxer Corporation</i>	202

Capítulo 9 HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE PLANEACIÓN 205

Técnicas para evaluar el entorno	206
Reconocimiento del entorno	206
Pronósticos	208
<i>Benchmarking</i>	210
Técnicas para asignar recursos	211
Elaboración de presupuestos	212
Programación	213
Análisis del punto de equilibrio	216
Programación lineal	217
Técnicas contemporáneas de planeación	219
Administración de proyectos	219
Planeación de escenarios	221

Secciones especiales

◆ Ética y razonamiento crítico	208
◆ El gerente se hace	220
◆ Los gerentes responden a un Dilema	223
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	224
Reflexiones en torno a la administración	224
En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo	224
Ejercicio de disyuntiva ética	224
Caso práctico: <i>Alpaca para el mundo</i>	225

Secciones de la tercera parte

Usted manda: ética en acción	226
Pasaporte	226
Administración de empresas emprendedoras: <i>Temas sobre fundación y planeación</i>	227

CUARTA PARTE Organización 232

Capítulo 10 ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL 233

Definición de la estructura organizacional	234
Especialización del trabajo	234
Departamentalización	235
Cadena de mando	237
Amplitud de control	238
Centralización y descentralización	239
Formalización	240
Decisiones sobre el diseño organizacional	241
Organizaciones mecanicistas y orgánicas	241
Factores de contingencia	241
Diseños organizacionales comunes	243
Diseños organizacionales tradicionales	244
Diseños organizacionales contemporáneos	245

Secciones especiales

◆ Ética y razonamiento crítico	235
◆ El gerente se hace	249
◆ Los gerentes responden a un Dilema	251
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	252
Reflexiones en torno a la administración	252
En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo	252
Ejercicio de disyuntiva ética	252
Caso práctico: <i>Indigo Books & Music</i>	253

Capítulo 11 COMUNICACIÓN Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN 255

Entender la comunicación	256
¿Qué es la comunicación?	256
Funciones de la comunicación	257
Comunicación interpersonal	258
Métodos de comunicación interpersonal	259
Barreras a la comunicación interpersonal eficaz	262
Venciendo las barreras	264
Comunicación organizacional	266
Comunicación formal e informal	266
Dirección del flujo de la comunicación	266
Redes de comunicación organizacional	268
Entender la tecnología de la información	269
Cómo afecta la tecnología a la comunicación gerencial	269
Cómo afecta la tecnología de la información a las organizaciones	272
Temas de comunicación en las organizaciones actuales	272
Manejo de los sitios de quejas por Internet	273
Gestión de los recursos de conocimiento de la organización	273
El papel de la comunicación en el servicio al cliente	274
Comunicación políticamente correcta	275

Secciones especiales

◆ Gestión de la diversidad de la fuerza laboral	263
◆ Ética y razonamiento crítico	270
◆ El gerente se hace	275
◆ Los gerentes responden a un Dilema	277
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	278
Reflexiones en torno a la administración	278
En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo	278
Ejercicio de disyuntiva ética	278
Caso práctico: <i>Voyant Technologies</i>	279

Capítulo 12 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS 281

- Por qué la gerencia de recursos humanos es importante 282
- El proceso de la gerencia de recursos humanos 283
- Planeación de recursos humanos 285
 - Evaluación actual 285
 - Satisfacción de las necesidades futuras de recursos humanos 286
- Reclutamiento y reducción del personal 286
 - Reclutamiento 286
 - Reducción del personal 287
- Selección 288
 - ¿Qué es la selección? 288
 - Validez y confiabilidad 289
 - Tipos de instrumentos de selección 289
 - ¿Qué funciona mejor y cuándo? 292
- Inducción 293
- Capacitación de los empleados 294
 - Tipos de capacitación 294
 - Métodos de capacitación 295
- Administración del desempeño de los empleados 296
 - Métodos de evaluación del desempeño 296
- Compensación y prestaciones 298
- Desarrollo de carreras 299
 - Cómo era 299
 - Usted y su carrera hoy 299
- Temas actuales de la gerencia de recursos humanos 301
 - Manejo del recorte de personal 301
 - Manejo de la diversidad de la fuerza laboral 301
 - Acoso sexual 302
 - Equilibrio entre trabajo y vida privada 303

Secciones especiales

- ◆ Ética y razonamiento crítico 297
- ◆ El gerente se hace 303
- ◆ Los gerentes responden a un Dilema 305

Capítulo 13 MANEJO DEL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN 311

- ¿Qué es el cambio? 312
- Fuerzas para el cambio 312
 - Fuerzas externas 312
 - Fuerzas internas 313
- El gerente como agente de cambio 313
- Dos puntos de vista del proceso de cambio 314
 - Metáfora de las aguas tranquilas 314
 - Metáfora de los rápidos en aguas turbulentas 315
 - Ambos puntos de vista en perspectiva 316
- Manejo del cambio 316
 - Tipos de cambio 317
 - Manejo de la resistencia al cambio 318
- Aspectos contemporáneos en el manejo del cambio 321
 - Cambiando la cultura organizacional 321
 - Manejo de la tensión de los empleados 323

- El reto continuo de lograr que el cambio se realice con éxito 326
- Estimulando la innovación 327
 - Creatividad e innovación 327
 - Estimulando y cultivando la innovación 328

Secciones especiales

- ◆ Administre su carrera 321
- ◆ Gestión de la diversidad de la fuerza laboral 323
- ◆ Ética y razonamiento crítico 325
- ◆ El gerente se hace 330
- ◆ Los gerentes responden a un Dilema 331
- Recapitulación de los objetivos de aprendizaje 332
- Reflexiones en torno a la administración 332
- En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo 332
- Ejercicio de disyuntiva ética 332
- Caso práctico: *Administración de ayer y hoy* 333

Secciones de la cuarta parte

- Usted manda: ética en acción 334
- Pasaporte 334
- Administración de empresas emprendedoras: *Temas de organización* 335

QUINTA PARTE Dirección 340

Capítulo 14 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO 341

- ¿Por qué analizar el comportamiento individual? 342
 - Enfoque del comportamiento organizacional 342
 - Objetivos del comportamiento organizacional 343
- Actitudes 344
 - Satisfacción en el trabajo 344
 - Participación en el trabajo y compromiso organizacional 346
 - Actitudes y congruencia 347
 - Teoría de la disonancia cognoscitiva 347
 - Encuestas sobre actitudes 348
 - Implicaciones para los gerentes 349
- Personalidad 350
 - MBTI 351
 - Modelo de los Cinco Grandes 352
 - Consideraciones adicionales en torno a la personalidad 352
 - Tipos de personalidad en diferentes culturas 354
 - Emociones e inteligencia emocional 355
 - Implicaciones para los gerentes 356
- Percepción 357
 - Factores que influyen en la percepción 357
 - Teoría de la atribución 358
 - Procedimientos usados con frecuencia al juzgar a los demás 359
 - Implicaciones para los gerentes 360
- Aprendizaje 360
 - Condicionamiento operante 360
 - Aprendizaje social 361
 - Moldear: una herramienta gerencial 362
 - Implicaciones para los gerentes 364

Secciones especiales

- ◆ Administre su carrera 362
- ◆ El gerente se hace 363
- ◆ Ética y razonamiento crítico 363
- ◆ Los gerentes responden a un Dilema 365
- Recapitulación de los objetivos de aprendizaje 366

Reflexiones en torno a la administración	366
En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo	366
Ejercicio de disyuntiva ética	366
Caso práctico: <i>Washington Mutual, Inc.</i>	367

Capítulo 15 GRUPOS Y EQUIPOS 369

Definición de los grupos	370
¿Qué es un grupo?	370
Etapas del desarrollo de los grupos	370
Explicación del comportamiento en los grupos de trabajo	372
Condiciones externas impuestas al grupo	373
Recursos de los integrantes de los grupos	373
Estructura de los grupos	374
Procesos de los grupos	378
Tareas de los grupos	382
Cómo convertir grupos en equipos eficaces	383
¿Qué es un equipo?	383
Tipos de equipos	383
Formación de equipos eficaces	385
Nota final sobre los equipos	386

Secciones especiales

◆ Gestión de la diversidad de la fuerza laboral	374
◆ Ética y razonamiento crítico	377
◆ El gerente se hace	386
◆ Los gerentes responden a un Dilema	387
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	388
Reflexiones en torno a la administración	388
En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo	388
Ejercicio de disyuntiva ética	388
Caso práctico: <i>BASF</i>	389

Capítulo 16 LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS 391

¿Qué es la motivación?	392
Primeras teorías sobre la motivación	393
Jerarquía de las necesidades de Maslow	393
Teoría X y teoría Y de McGregor	394
Teoría de la motivación e higiene de Herzberg	395
Teorías contemporáneas sobre la motivación	396
Teoría de las tres necesidades	396
Teoría de la fijación de metas	398
Teoría del reforzamiento	399
Diseño de puestos motivadores	400
Teoría de la equidad	403
Teoría de las expectativas	405
Integración de las teorías contemporáneas de la motivación	406
Temas actuales de la motivación	407
Dificultades multiculturales	407
Cómo motivar a grupos exclusivos de trabajadores	409
Diseño de programas apropiados de remuneración	411
De la teoría a la práctica: sugerencias para motivar a los empleados	415

Secciones especiales

◆ Administre su carrera	400
◆ Gestión de la diversidad de la fuerza laboral	410
◆ Ética y razonamiento crítico	413
◆ El gerente se hace	416
◆ Los gerentes responden a un Dilema	417

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	418
Reflexiones en torno a la administración	418
En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo	418
Ejercicio de disyuntiva ética	418
Caso práctico: <i>La motivación de los empleados DANONE</i>	419

Capítulo 17 LIDERAZGO 421

Gerentes o líderes	422
Primeras teorías del liderazgo	422
Teorías de rasgos	422
Teorías del comportamiento	423
Teorías contingentes del liderazgo	426
Modelo de Fiedler	426
Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	428
Modelo de la participación del líder	430
Modelo de la trayectoria a la meta	430
Métodos vanguardistas de liderazgo	433
Liderazgo transformacional transaccional	433
Liderazgo carismático visionario	433
Liderazgo de equipo	435
Temas de liderazgo en el siglo XXI	436
Capacidad de liderazgo	436
Cultivo de la confianza	438
Liderazgo moral	440
Liderazgo en línea	440
<i>Empowerment</i> a los empleados	442
Liderazgo multicultural	443
Diferencias sexuales y liderazgo	444
El ocaso del liderazgo heroico	445
Cómo ser un líder eficaz	446

Secciones especiales

◆ Administre su carrera	437
◆ Ética y razonamiento crítico	438
◆ Los gerentes se expresan	442
◆ El gerente se hace	447
◆ Los gerentes responden a un Dilema	448
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	449
Reflexiones en torno a la administración	449
En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo	449
Ejercicio de disyuntiva ética	449
Caso práctico: <i>CEMEX</i>	450

Secciones de la quinta parte

Usted manda: ética en acción	452
Pasaporte	452
Administración de empresas emprendedoras: <i>Temas de dirección</i>	453

SEXTA PARTE Control 456

Capítulo 18 FUNDAMENTOS DEL CONTROL 457

¿Qué es el control?	458
¿Por qué es importante el control?	459
El proceso de control	460
Medición	461
Comparación	462
Las medidas administrativas	463
Resumen de las decisiones gerenciales	464
Control del desempeño de la organización	465
¿Qué es el desempeño de la organización?	465
Medidas del desempeño de la organización	465

Herramientas para controlar el desempeño de la organización 468

- Controles de alimentación anticipada, concurrente y de retroalimentación 468
- Controles financieros 470
- Tarjeta de puntaje equilibrada 472
- Controles de información 472
- Patrón de referencia de las mejores prácticas 473

Temas contemporáneos de control 475

- Adaptación de los controles a las diferencias culturales 475
- Inquietudes en el centro de trabajo 476
- Violencia en el centro de trabajo 477
- Control del contacto con los clientes 479
- Gobierno corporativo 481

Secciones especiales

- ◆ Gestión de la diversidad de la fuerza laboral 466
- ◆ Ética y razonamiento crítico 473
- ◆ Los gerentes se expresan 481
- ◆ El gerente se hace 482
- ◆ Los gerentes responden a un Dilema 484

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje 485

Reflexiones en torno a la administración 485

En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo 485

Ejercicio de disyuntiva ética 486

Caso práctico: *Farmacias Benavides* 486

Capítulo 19 ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES Y DE LA CADENA DE VALORES 489

¿Qué es la administración de operaciones y por qué es importante? 490

- Servicios y manufactura 491
- Administración de la productividad 491
- Función estratégica de la administración de operaciones 493

Administración de la cadena de valores 493

- ¿Qué es la administración de la cadena de valores? 494
- Meta de la administración de la cadena de valores 494
- Requisitos para la administración de la cadena de valores 495
- Beneficios de la administración de la cadena de valores 499
- Obstáculos a la administración de la cadena de valores 499

Temas actuales de la administración de operaciones 501

- Función de la tecnología en la manufactura 501
- Iniciativas de calidad 502
- Metas de calidad 504
- Adaptación en masa 505

Secciones especiales

- ◆ Ética y razonamiento crítico 497
- ◆ El gerente se hace 504
- ◆ Los gerentes responden a un Dilema 507

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje 508

Reflexiones en torno a la administración 508

En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo 508

Ejercicio de disyuntiva ética 508

Caso práctico: *DaimlerChrysler* 509

Secciones de la sexta parte

Usted manda: ética en acción 510

Pasaporte 510

Administración de empresas emprendedoras: *Temas de control* 511

Módulos de adquisición de habilidades 515

- ◆ Adquisición de poder 515
- ◆ Saber escuchar 517
- ◆ Elaboración de presupuestos 518
- ◆ Cómo elegir un estilo de liderazgo eficaz 519
- ◆ Preparación 520
- ◆ Formación de equipos eficaces 521
- ◆ Delegación (*empowerment*) 522
- ◆ Diseño de puestos motivadores 523
- ◆ Cultivo de la confianza 524
- ◆ Disciplina 525
- ◆ Entrevistas 526
- ◆ Manejo de conflictos 527
- ◆ Manejo de la resistencia al cambio 529
- ◆ Tutelaje 530
- ◆ Negociación 531
- ◆ Cómo dar retroalimentación 532
- ◆ Interpretación de la cultura de la organización 533
- ◆ Reconocimiento del entorno 534
- ◆ Fijación de metas 535
- ◆ Solución creativa de problemas 536
- ◆ Valoración de la diversidad 537

Notas 539

Crédito de fotografías 577

Índice onomástico 579

Índice de compañías 593

Índice glosado 597

Administración

OCTAVA EDICIÓN

PREFACIO

Este libro es el texto de administración básica de mayor venta en el mundo. Ha sido traducido al español, ruso, holandés, tailandés, indonesio, checo y chino, y se ha reimpresso en inglés en Filipinas y China, además de las ediciones especiales adaptadas en Canadá, Australia y la India. Si existe un libro de administración “global”, esta obra se ha ganado tal distinción.

No hay duda que el mundo que enfrentan los administradores ha cambiado, cambia y cambiará. La naturaleza dinámica de las organizaciones actuales trae a la vez recompensas y desafíos para aquellos individuos que van a dirigirlas. La administración es una disciplina dinámica, y un libro sobre la materia debe reflejar esos cambios para que usted se prepare a administrar en tales condiciones. Por lo tanto, hemos escrito esta octava edición de *Administración* para brindarle los mejores conocimientos de lo que significa enfrentar estos cambios como administrador.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

Los que llevan este libro lo elogian constantemente por su orientación sólida a las aplicaciones. No es una obra en la que sólo se describan teorías de la administración. Además de dar ejemplos explicativos (lo que también hacen los otros textos), nosotros vamos a hablar con administradores reales y aportamos sus experiencias para nuestros lectores. Ningún otro libro ha combinado tan bien la teoría y la práctica de la administración. Confiamos en que esta nueva edición seguirá haciendo significativos los conceptos de la administración y seguirá estimulando a los lectores con las posibilidades profesionales en el campo de la administración. Quisiéramos detallar algunas características que conservamos en esta edición.

"El dilema de un administrador" y "Los administradores responden a un dilema"

Cada capítulo se inicia con un dilema que enfrentan los administradores reales, cada uno procedente de muy diversas compañías, como Mattel, Zara, Okemo Mountain Resort, Svenska Handelsbanken, Panera Bread, BMW y Haier Group. La exposición de los dilemas termina con la pregunta: "¿Qué haría usted?", que da a los estudiantes un atisbo sobre el proceso de la toma de decisiones. Después, terminamos el capítulo con una sección titulada "Los administradores responden a un dilema", en la que dos administradores reales y en ejercicio ofrecen un comentario breve de lo que harían si tuvieran que resolver el dilema inicial, a partir de los conceptos y herramientas del capítulo.



"Los administradores se expresan"

En capítulos selectos encontrará estos recuadros en los que se transcriben entrevistas a administradores, quienes responden a las más variadas preguntas. Entre estos administradores se encuentran Marjorie Scardino, de Pearson Education, y Jack Stack, director ejecutivo de SRC Holdings Corporation. La información de estas entrevistas brinda puntos de vista variados sobre los administradores y las filosofías administrativas, además de que se recalca que este libro enlaza verdaderamente la teoría y la práctica de la administración.



NOVEDADES DE LA EDICIÓN

Nos sentimos muy emocionados por las innovaciones en esta edición de *Administración*. Se trata realmente de un libro para los estudiantes del cambiante mundo actual. Pensamos que una de las razones de que este libro sea el líder en el mercado es que se ha ganado la reputación de introducir constantemente nuevos contenidos. Entre nuestros temas de vanguardia se encuentran los siguientes:

- Administración del servicio a clientes (capítulos 1 y 2)
- Culturas sensibles a los clientes (capítulo 3)
- Culturas innovadoras (capítulo 3)
- Estudios transculturales sobre liderazgo global y eficacia del comportamiento organizativo (GLOBE) (capítulo 4)
- Liderazgo ético (capítulo 5)
- Administración de impactos sociales (capítulo 5)
- Prejuicios y errores en la toma de decisiones (capítulo 6)
- Organizaciones muy confiables (capítulo 6)
- “Regla de tres” estratégica (capítulo 8)
- Primeros en actuar (capítulo 8)
- Organizaciones virtuales, en redes y modulares
- Manejo de sitios de quejas en Internet (capítulo 11)
- Comunidades de práctica (capítulo 11)
- Comunicación “políticamente correcta” (capítulo 11)
- Influencia de la satisfacción laboral en la satisfacción de los clientes (capítulo 14)
- Pereza social (capítulo 15)
- Programas de reconocimiento de los empleados (capítulo 16)
- Programas de opciones de acciones (capítulo 16)
- Liderazgo moral (capítulo 17)
- Liderazgo en línea
- El liderazgo heroico (capítulo 17)
- Administración de las ganancias (capítulo 18)
- Control del trato con los clientes (capítulo 18)
- Gobierno corporativo (capítulo 18)
- Adaptación en masa (capítulo 19)



Temas de integración

Además de este material nuevo, decidimos subrayar cinco temas de integración en esta nueva edición: **globalización, ética, diversidad, servicio a clientes e innovación** (ver demostración P-1). Aparte del servicio a clientes (que sin duda estará de acuerdo en que es crucial para el éxito de una organización, pero no se toca en otros textos básicos de administración), estos temas no son nuevos en los libros de la materia. ¿Por qué decidimos subrayarlos? Porque los administradores de las organizaciones del siglo XXI tienen que manejarlos en forma eficaz y eficiente para que sus empresas salgan adelante. Pensamos que con nuestro método de integración los estudiantes comprenden mejor cómo se difunden estos temas por el proceso de la administración.

● ● ● Demostración P-1 Temas de integración

Capítulo	Diferencias trans-culturales y sobre liderazgo global	Diversidad	Éticas	Servicio al cliente	Innovación
1			8	15	15-16
2	37	39	38; 42	43-44	41-42
3	69	58	60-61; 74-75	61-62; 64-65	60-61
4	77-97		87; 95-96		
5	105; 114-115		108; 110-122; 125		
6		149	144; 154-155		
7			165; 175		171-172
8			184; 201-202	197-198	198-199
9	208		208; 224-225		
10	247-248		235; 252-253		248-249
11	264	263-264; 275-276	270; 278-279	273; 274-275	273-274
12		301-302; 303-304	297; 307		
13		323	325; 332-333		327-330
14	354	354	363; 366-367	346	
15	373; 376; 377; 378	374	377; 388-389		379-380
16	407-408	409; 410	413; 418-419		
17	443-444	444-445	438; 449-450		
18	475-476	466	473; 481-483; 486	479-481	473-474
19	491		497; 508-509	494-495; 505-506	502-504
Material final	127-128; 129-130 226-227; 334-335; 452; 510		127; 130-131; 226; 334; 452; 510	229	227-228; 338-339

Mejor exposición del material sobre control

Para modernizar la exposición, suprimir redundancias e integrar mejor los conceptos sobre la función de control, decidimos combinar material de los capítulos 18 y 20. Este nuevo capítulo recién conjuntado ofrece una panorámica informada y contemporánea de la función de control que desempeñan los administradores.

"El administrador se hace"

Para reforzar nuestra ya sólida orientación a la aplicación, añadimos en cada capítulo una sección aparte con sugerencias para los estudiantes sobre actividades y acciones que pueden emprender ahora para prepararse como administradores.

Integración del texto y la tecnología

Innovador, integrado, interactivo...

un paquete de aprendizaje para el estudiante de administración actual

Nos parece que una de las innovaciones más importantes de esta edición es la integración del texto con nuestra tecnología. En los capítulos, los símbolos codificados con diferentes iniciales relacionan el material del texto con nuestro material en el sitio Web del Sistema de Aprendizaje en Línea de Robbins (*Robbins Online Learning System*, R.O.L.L.S.) (www.pearsoneducacion.net/robbins), que comprende seis elementos:



Hemos incorporado al texto muchos ejercicios del Sistema de Aprendizaje en Línea de Robbins (R.O.L.L.S.), que se encuentra en www.pearsoneducacion.net/robbins. Las llamadas codificadas con diferentes iniciales remiten a los ejercicios de una sección particular del sitio Web de R.O.L.L.S. Cuando vea una llamada, vaya a www.pearsoneducacion.net/robbins y enseguida a R.O.L.L.S. para realizar un ejercicio que se relacione con el tema tratado.

- D** = **Diversidad**. Cuando vea **D** haga clic en "You Be the Manager: Diversity in Action" ("Usted manda: diversidad en acción") para conectarse a un ejercicio en el que usted representa el papel de un gerente que toma una decisión sobre la diversidad.
- A** = **Biblioteca de autoevaluación**. Cuando vea **A** haga clic en S.A.L. ("Self-Assessment Library") y realice el ejercicio de autoevaluación que se propone. Con estos ejercicios descubrirá cosas sobre usted mismo, sus actitudes, y sus fuerzas y debilidades.
- P y R** = **Preguntas y respuestas**. Cuando vea **P y R** haga clic en Q&A, su asistente educativo permanente. Estas cápsulas en video y materiales escritos presentados por sus autores abordan las preguntas que hacen con más frecuencia los estudiantes.
- P** = **Pasaporte**. Cuando vea **P** haga clic en "Passport" para consultar información sobre nueve países. Esta información le servirá para completar los escenarios del caso de la sección que se encuentran al final de las partes segunda a sexta.
- E** = **Ética**. Cuando vea esta señal, haga clic en "You Be the Manager: Putting Ethics into Action" ("Usted manda: ética en acción") para encontrar un ejercicio interactivo en el que usted funge como gerente que toma decisiones sobre cuestiones éticas.
- PRISMA** Cuando vea estas siglas haga clic en **PRISM** ("PRactical Interactive Skills Modules"; "Módulos de destrezas interactivas prácticas"). Estos ejercicios interactivos de estilo de los árboles de decisiones le dan la oportunidad de practicar diversas habilidades administrativas y de aprender por qué unos métodos son mejores que otros.

A Biblioteca de autoevaluación

Ayuda a los estudiantes a crear una cartera de habilidades. La biblioteca de autoevaluación (*self-assessment library*, S.A.L.) es un conjunto completo e interactivo de 49 cuestionarios conductuales con los que los estudiantes hacen descubrimientos sobre sí mismos, sus actitudes, y sus fuerzas y debilidades.



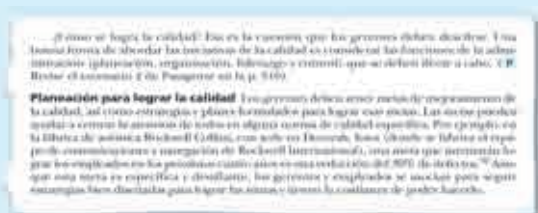
PRISMA Módulos de destrezas
interactivas prácticas (PRISM)

Muestra a los estudiantes cómo dirigir: Esta sección consta de 12 ejercicios interactivos al estilo de los árboles de decisiones que dan a los estudiantes la oportunidad de desarrollar destrezas administrativas y aprender por qué unos métodos son mejores que otros.



P Pasaporte: la administración en un entorno mundial

Queremos que la globalización cobre vida para los estudiantes. Y *Passport*, nuestro método multimedia interactivo, lo hace ilustrando a los estudiantes sobre las dificultades que pone la globalización a los administradores. *Passport* consta de dos situaciones globales, que se encuentran al final de las partes segunda, tercera, cuarta, quinta y sexta, y de los perfiles de nueve países en el R.O.L.L.S. Con el fin de idear sugerencias y soluciones convenientes para estas situaciones, los estudiantes tienen que investigar la información sobre los países descritos en los casos. En la pantalla se despliega un mapa, y al hacer clic sobre el país deseado, se obtienen los datos correspondientes. Los nueve perfiles contienen información escrita y en vídeo, que incluye un panorama de las generalidades de cada país, economía, población y fuerza



laboral; información específica sobre la cultura nacional e información detallada sobre cómo hacer negocios en ese país, la cual incluye prácticas administrativas y características de las organizaciones. Con esta información los estudiantes tomarán decisiones acerca de las maneras más apropiadas de manejar los problemas administrativos descritos en los casos.

E Usted manda: ética en acción

Ayuda a que los estudiantes comprendan los problemas éticos que enfrentarán como administradores. En estos ejercicios interactivos los estudiantes ejercen el papel de un administrador que toma decisiones acerca de temas éticos de actualidad.



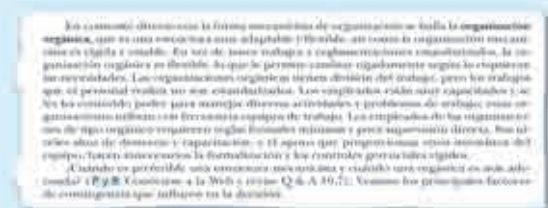
D Usted manda: diversidad en acción

La administración de una fuerza laboral que cambia. Estos ejercicios interactivos ponen a los estudiantes en el lugar de un administrador que toma decisiones relacionadas con la edad, género o diversidad étnica.



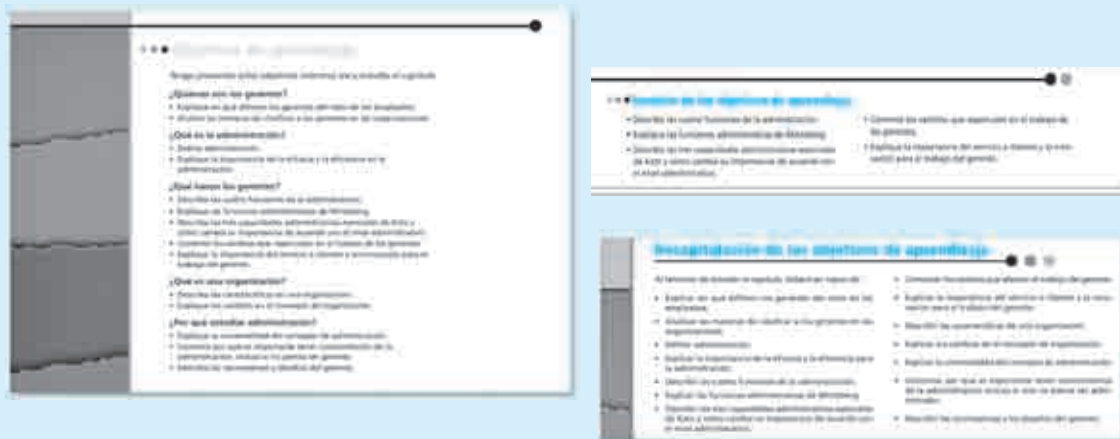
P y R Preguntas y respuestas

Diseñamos la sección P y R como tutorial permanente de los estudiantes. Se trata de cápsulas en vídeo y material escrito que siguen el orden de los capítulos y que los autores preparamos para abordar las preguntas que nos hacen con más frecuencia los estudiantes.



AUXILIARES EDUCATIVOS DEL TEXTO

Un buen libro de texto debe enseñar tanto como presentar ideas. Para tal fin, hemos tratado de que este libro sea una herramienta útil de aprendizaje. Quisiéramos resaltar algunas características pedagógicas que diseñamos para que los lectores asimilen mejor el material presentado.



Bosquejo, repaso y recapitulación de los objetivos de aprendizaje

La mayoría de los libros de texto tienen objetivos de aprendizaje y resumen, pero no hay un vínculo claro entre éstos y el material del capítulo. Aquí está la solución. El bosquejo de los objetivos de aprendizaje que se encuentra al comienzo del capítulo se combina con un sumario y los objetivos para que los estudiantes vean qué material van a estudiar en el mismo. Luego, al final de las principales secciones encontrarán un repaso de los objetivos de aprendizaje, para revisar el material que acaban de leer. Al finalizar el capítulo, en la recapitulación de los objetivos de aprendizaje se resume el material importante. Con este método los estudiantes centran su atención en los temas fundamentales de cada capítulo.

Ética y razonamiento crítico

Es importante que los administradores sepan razonar en forma crítica. En el cuerpo de cada capítulo se encontrará un recuadro “Ética y razonamiento crítico”, auxiliar educativo con material en el que se recalcan los valores éticos en las decisiones administrativas.

Ejercicio sobre ética

Los sonados escándalos que han ocurrido en los últimos años en las corporaciones han llamado la atención sobre la importancia de la ética en la administración y las organizaciones. Por ello, además de nuestros recuadros “Ética y razonamiento crítico” de cada capítulo, añadimos al final de cada uno ejercicios de ética que introducen a los estudiantes en los dilemas éticos actuales que enfrentan los administradores.

Reflexiones en torno a la administración

Al final de cada capítulo encontrará preguntas diseñadas para que medite sobre los temas de la administración. Estas preguntas requieren que demuestre no sólo que conoce los datos principales del capítulo, sino que también sabe aplicarlos al abordar temas más complejos.

En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo

La difusión del trabajo en equipo en las organizaciones nos incitó a proponer al final de los capítulos un ejercicio para equipos en el que se exploran y profundizan los conceptos o las teorías presentadas en el texto.

Caso de aplicación y preguntas

Cada capítulo incluye un caso de aplicación y preguntas de análisis. Los casos son simplemente descripciones de una situación real. Si lee y analiza el caso y responde las preguntas del final, sabrá si comprendió y es capaz de aplicar los conceptos administrativos expuestos en el capítulo.

Términos fundamentales

En cada capítulo se destacan los términos fundamentales que se deben conocer. Estos términos se anotan en negritas cuando aparecen por primera vez y se definen al margen.

Complemento para el profesor

El disco compacto de recursos para el profesor está disponible en inglés y contiene software de exámenes, diapositivas en PowerPoint, un manual y el archivo de reactivos para los exámenes.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todos los profesores que han sido leales usuarios y han impartido la materia de Administración en los países de habla hispana con el apoyo del reconocido libro de Robbins. Sus valiosos comentarios han servido para enriquecer el desarrollo de la actual edición. Esperamos que con la utilización de este texto cumplan satisfactoriamente los objetivos del programa del curso y preparen a sus alumnos para enfrentar los retos actuales dentro del ámbito de la administración. En especial deseamos agradecer el apoyo y la retroalimentación que nos han dado los siguientes profesores:

• ARGENTINA

Instituto Universitario Aeronáutico
Catalina Tinari
Susana Barrionuevo
Universidad Abierta Interamericana
Fernando Grosso
Universidad de Buenos Aires
Oscar Malfitano Cayuela
Universidad de Rosario
Stella Maris Suárez
Universidad de la Patagonia San Juan Bosco
Patricia Kent
Universidad Nacional de la Plata
Silvia Rossi

• COLOMBIA

Escuela de Administración de Negocios (EAN)
Julio Lora
Instituto de Estudios Superiores de Incolda (ICESI)
Henry Molina
Juan de Jesús Pinto
Francisco Velásquez
Universidad Antonio Nariño
Eduardo Beltrán
Universidad de La Sabana
Iván Darío Sierra
Universidad de La Salle
Jesús Avendaño
Universidad de Medellín
Martha Estrada
Universidad del Rosario
Carlos Hernán Pérez
Universidad Pontificia Bolivariana
Cecilia Estrada

• COSTA RICA

UNED
Carlos Morgan
Delio Mora
Eduardo Arce
Erick Castillo
Erick Quesada
Fernando Barboza
Jorge Solís
Jorge Villegas
Lilián García
Rafael Palma
Rocío Ulate
Víctor Hernández
Víctor Soto
Walter Ocampo

• CHILE

Universidad Adolfo Ibáñez
Pablo Luis Canepa
Universidad Arturo Prat
Héctor Varas
Universidad Austral de Chile
Horacio Sanhueza
Universidad de Concepción
Carlos Baquedano
Universidad Católica de Chile
José Rivera
Universidad Católica de la Santísima Concepción
Claudia Carrasco
Universidad de las Américas
Álvaro Albornoz
Universidad Católica de Valparaíso
Renzo Devoto
Universidad de Valparaíso
Ernesto Fernández
Universidad de Chile
Eric Spencer

• ECUADOR

Escuela Superior Politécnica del Ejército
Giovanni Granda
ESPOL
Margarita Martínez
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Felicita Maldonado
Universidad Central del Ecuador
Francisco Garzón
Universidad del Azuay
Andrés Abad
UEES
Enrique Armendáriz
Universidad San Francisco de Quito
Jaime Ocampo
Juan Montúfar
Paulina Malo
Universidad Técnica Superior de Loja
Luis Miguel Romero

• EL SALVADOR

Universidad Andrés Bello
Ana de Araujo
Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
Adán Pérez
Universidad José Matías Delgado
Eduardo Páez
Universidad de El Salvador
Carlos Rivera Paul
Roberto Rodríguez Lindo

Universidad Leonardo Da Vinci
Roberto Baratta

Universidad Tecnológica de El Salvador
Blanca Ruth Gálvez
Celinda de Los Ángeles Roldán
Enrique Rosa
Regina de Trejo

• GUATEMALA

Universidad Mariano Gálvez
Julio Fuentes
Lesbia Rodríguez
Magda Castillo
Universidad Panamericana
Ana Rosa Ochoa

• MÉXICO

Instituto de Estudios Superiores de Monterrey, CCM
Carlos Viguri
Elvira Contreras Villa
Margarita Barcenás

ITESO, Guadalajara
Francisco de la Maza

Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez
Gustavo Domínguez

Universidad Autónoma de Baja California
Blanca Córdoba
Fermín Guevara
Olga Lidia Gutiérrez

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Antonio Villalobos

Universidad Autónoma de Nuevo León
Arturo Estrada Maldonado

Universidad Autónoma de Tamaulipas
Homero Aguirre
Juan Cepeda

Universidad de Guadalajara
Adriana Cordero
Alfonso Cortés
Ernesto Raúl González

José Huerta
Lourdes Valpuesta
Luz Amparo Delgado
María Teresa Carrillo
Miriam del Carmen Vargas

Universidad de Monterrey
María Elisa Treviño Ayala

Universidad del Mayab
Sari Pastrana
Claudia Sánchez

Universidad Iberoamericana
Claudia Flores
Lucía Alfarraguerri

Universidad La Salle, León
Patricia Alonso
Rafael Anaya

Universidad Modelo
Addy Suárez

Universidad Nacional Autónoma de México
Rafael Rodríguez Castellán

Universidad Panamericana, Guadalajara
Inés Fernández

Universidad Veracruzana
José A. Pérez

Universidad Villa Rica
Moisés González

Escuela Bancaria y Comercial
Raúl Garza Cantú

CETYS Mexicali
Cinthia Carrasco

• PERÚ

Universidad de Lima
Marco Henrich Saavedra

Universidad Ricardo Palma
Javier Ramos de Rosas

Pontificia Universidad Católica del Perú
Franklin Duarte Cueva

Universidad Tecnológica del Perú
Lucio Huamán Ureta

Universidad Nacional Agraria La Molina
Carlos Jungbluth Voysest

• PUERTO RICO

Universidad Interamericana de Puerto Rico Recinto de Arecibo
Elba Toro

Universidad interamericana de Puerto Rico Recinto de Bayamón
Irma Álvarez

Universidad Interamericana de Puerto Rico Recinto de Ponce
Héctor Vázquez

Universidad del Turabo
Eulalia Márquez
Universidad Metropolitana
Carlos Alers

• REPÚBLICA DOMINICANA

Instituto Tecnológico de Santo Domingo
Miguel Tejada

Universidad Autónoma de Santo Domingo
José Burgos

Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra
Ilmaris Sánchez

• VENEZUELA

Universidad Abierta
Tania Olivo
Universidad Católica Andrés Bello
Freddy Martín Caracas

Universidad de los Andes
Karely Paredes
María Villasmil

Universidad Metropolitana
Eduardo Font
José Antonio Alonso
Zulay Rodríguez

Universidad Santa María
Sol Castellanos

Primera parte

Introducción

● ● ● **Objetivos de aprendizaje**

Tenga presentes estos objetivos mientras lee y estudia el capítulo

¿Quiénes son los gerentes?

- Explique en qué difieren los gerentes del resto de los empleados.
- Analice las maneras de clasificar a los gerentes en las organizaciones.

¿Qué es la administración?

- Defina administración.
- Explique la importancia de la eficacia y la eficiencia en la administración.

¿Qué hacen los gerentes?

- Describa las cuatro funciones de la administración.
- Explique las funciones administrativas de Mintzberg.
- Describa las tres capacidades administrativas esenciales de Katz y cómo cambia su importancia de acuerdo con el nivel administrativo.
- Comente los cambios que repercuten en el trabajo de los gerentes.
- Explique la importancia del servicio a clientes y la innovación para el trabajo del gerente.

¿Qué es una organización?

- Describa las características de una organización.
- Explique los cambios en el concepto de organización.

¿Por qué estudiar administración?

- Explique la universalidad del concepto de administración.
- Comente por qué es importante tener conocimientos de la administración, incluso si no piensa ser gerente.
- Describa las recompensas y desafíos del gerente.

Introducción a la administración y las organizaciones

El *Dilema* de un gerente



“Cúidense y sean justos. Así se hacen mejores personas que actúan bien. Y mejores personas significa mejores negocios”.¹ Tal es la simple filosofía administrativa de Tom Gegax (en la foto), fundador y director ejecutivo de Tires Plus, que tiene más de 150 tiendas en 12 estados de la Unión Americana, e ingresos cercanos a los 200 millones de dólares. En una industria con una competencia extremadamente enérgica de la que forman par-

te los gigantes Wal-Mart y Good-year, Tires Plus espera extenderse a todo el país y doblar su tamaño en los próximos cinco años. Es de creer que la filosofía básica de Tom tenga una parte importante en alcanzar o no alcanzar su meta.

La filosofía administrativa de Tom es resultado de que tuvo que superar tres crisis graves (un divorcio, un cáncer y un déficit comercial de un millón de dólares). “Cuando la vida va por su cauce no emprendemos el camino del crecimiento personal. A veces nos hace falta una sacudida para despertar”. Obligado a cambiar de vida por su propia salud y por la supervivencia de su empresa, Tom aceptó que tenía que buscar algún equilibrio entre su vida privada y el trabajo. No fue fácil hacer los cambios, pero ahora cree firmemente que la gente que lleva una existencia equilibrada es más feliz, más sana y más confiada, lo cual beneficia también a los patrones.

Para Tires Plus esta nueva filosofía produjo varias novedades, como un nuevo centro de

acondicionamiento físico para los empleados en la sede de la compañía en Minneapolis y la adopción de una cultura y un lenguaje deportivos como molde para la estructura de la compañía. Por ejemplo, los gerentes de las tiendas son entrenadores, los vendedores y los mecánicos son compañeros de equipo, y el manual de operaciones de la compañía se llama el instructivo del juego. En última instancia, Tom piensa que con estos cambios los empleados se cuidan mejor y por consiguiente cuidarán mejor de los clientes. Puesto que el servicio a clientes es crucial en este sector, los empleados tienen que prestar un servicio excelente para que la compañía consiga sus metas.

Póngase los zapatos de Tom. ¿Qué capacidades administrativas debe alentar en sus entrenadores (gerentes de tiendas) para que los compañeros de equipo (empleados) hagan lo necesario para complacer a los clientes y colaborar para que la empresa alcance su meta de duplicar sus ingresos en cinco años?

¿Qué haría usted?



Tom Gegax es un buen ejemplo de lo que son los exitosos gerentes actuales, y de las capacidades que deben poseer para enfrentar los problemas y dificultades de administrar en el siglo XXI. Acaso estos gerentes no sean lo que usted esperaba. Los hay de menos de 18 años y de más de 80. Dirigen lo mismo grandes corporaciones que nuevos negocios. Se encuentran en las dependencias de gobierno, hospitales, pequeñas empresas, instituciones sin afán de lucro, museos, escuelas y hasta en organizaciones *sui generis*, como campañas políticas y cooperativas de consumidores. Hay gerentes haciendo trabajo administrativo en todos los países del planeta. Además, algunos gerentes son altos directivos y otros son gerentes de primera línea, y en la actualidad son tanto mujeres como hombres. Pero, aunque las mujeres están bien representadas en los niveles medios e inferiores de la administración, sus cifras en las posiciones directivas aún son escasas. Según datos reunidos por Catalyst, un grupo de investigación sin afán de lucro, sólo 15.7% de los puestos directivos en las 500 compañías de *Fortune* son ocupados por mujeres. La cifra se reduce a 7.9% si consideramos sólo la élite de los puestos más elevados de presidente, director ejecutivo, director de operaciones y vicepresidente ejecutivo. Varias organizaciones, como Southwest Airlines, Ikon Office Solutions, Nordstrom, Avon, Hewlett-Packard, Kraft Foods, Xerox y Golden West Financial han emprendido medidas significativas para atraer y ascender directoras.² Dondequiera que se encuentren los gerentes y sean del sexo que fueren, el hecho es que su trabajo es emocionante y lleno de retos. Asimismo, las organizaciones los necesitan hoy más que nunca en estos tiempos inciertos, complicados y caóticos. *¡Los gerentes importan!* ¿Cómo sabemos que los gerentes importan en las organizaciones? En un estudio de Gallup Organization basado en entrevistas con dos millones de trabajadores de 700 compañías, se encontró que la variable más importante de la productividad y la lealtad no era el sueldo, las prestaciones ni el ambiente de trabajo, sino la calidad de la relación entre los empleados y sus supervisores directos.³ Además, Watson Wyatt Worldwide, una empresa de asesoría mundial, encontró en su estudio WorkUSA 2002 que la manera en que una compañía maneje a su personal tiene influencia notoria en su desempeño financiero. En ese informe se concluye que “no hay dudas de que es benéfico manejar bien al personal”.⁴

En este libro nos ocupamos del importante trabajo que realizan Tom Gegax y los otros millones de gerentes. Conocemos la realidad que enfrentan los gerentes actuales: que el mundo ha cambiado y que, por tanto, se ha modificado la definición de cómo se hace el trabajo en las organizaciones y cuál es la relación entre los gerentes y los trabajadores. En toda clase de centros de trabajo (fábricas, oficinas, restaurantes, tiendas, etc.), las nuevas tecnologías y las nuevas formas de organizar el trabajo trastocan los métodos antiguos. Los gerentes exitosos actuales deben ser capaces de fundir los enfoques administrativos empíricos con las metodologías nuevas. En este capítulo presentamos la administración y los gerentes. Veremos quiénes son los gerentes, qué es la administración, qué hacen los gerentes y qué es una organización. Por último, concluiremos el capítulo con una exposición de por qué es importante el estudio de la administración.

¿QUIÉNES SON LOS GERENTES?

Antes era muy fácil definir a los gerentes: eran los miembros de la organización que le decían a los demás lo que tenían que hacer y cómo. Era fácil distinguir a los *gerentes* de los *empleados no administrativos*. Estos últimos eran los integrantes de la organización que trabajaban directamente en un puesto o tarea y no tenían subordinados. Pero ya no es tan sencillo. Al cambiar la naturaleza del trabajo y de muchas organizaciones se han borrado

Guía para la integración al sitio Web del Sistema de Aprendizaje en Línea de Robbins (R.O.L.L.S., por sus siglas en inglés).

Hemos incorporado al texto muchos ejercicios del **Sistema de Aprendizaje en Línea de Robbins (R.O.L.L.S.)**, que se encuentra en www.pearsoneducacion.net/robbins. Las llamadas codificadas con diferentes iniciales remiten a los ejercicios de una sección particular del sitio Web de R.O.L.L.S. Cuando vea una llamada, vaya a www.pearsoneducacion.net/robbins y **enseguida a R.O.L.L.S.** para realizar un ejercicio que se relacione con el tema tratado.

- D** = **Diversidad.** Cuando vea **D** haga clic en "You Be the Manager: Diversity in Action" ("Usted manda: diversidad en acción") para conectarse a un ejercicio en el que usted representa el papel de un gerente que toma una decisión sobre la diversidad.
- A** = **Biblioteca de autoevaluación.** Cuando vea **A** haga clic en S.A.L. ("Self-Assessment Library") y realice el ejercicio de autoevaluación que se propone. Con estos ejercicios descubrirá cosas sobre usted mismo, sus actitudes, y sus fuerzas y debilidades.
- P y R** = **Preguntas y respuestas.** Cuando vea **P y R** haga clic en Q&A, su asistente educativo permanente. Estas cápsulas en vídeo y materiales escritos presentados por sus autores abordan las preguntas que hacen con más frecuencia los estudiantes.
- P** = **Pasaporte.** Cuando vea **P** haga clic en "Passport" para consultar información sobre nueve países. Esta información le servirá para completar los escenarios del caso de la sección que se encuentran al final de las partes segunda a sexta.
- E** = **Ética.** Cuando vea esta señal, haga clic en "You Be the Manager: Putting Ethics into Action" ("Usted manda: ética en acción") para encontrar un ejercicio interactivo en el que usted funge como gerente que toma decisiones sobre cuestiones éticas.
- PRISMA** Cuando vea estas siglas haga clic en **PRISM** ("PRactical Interactive Skills Modules"; "Módulos de destrezas interactivas prácticas"). Estos ejercicios interactivos de estilo de los árboles de decisiones le dan la oportunidad de practicar diversas habilidades administrativas y de aprender por qué unos métodos son mejores que otros.

P y R

Cuando vea P y R, vaya a la página Web de R.O.L.L.S. (www.pearsoneducacion.net/robbins) y a Q & A, su asistente educativo permanente. En cápsulas en vídeo y materiales escritos presentados por estos autores se abordan las preguntas que hacen con más frecuencia los estudiantes.

● ● ● gerente

Empleado que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización.

● ● ● gerentes de primera línea

Gerentes del nivel inferior de la organización que dirigen el trabajo de los empleados no administrativos que se ocupan directa o indirectamente de la producción o la creación de los productos de la organización.

los límites claros que hacían distinción entre gerentes y empleados no administrativos. Muchos puestos tradicionales no administrativos ahora incluyen actividades administrativas.⁵ (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 1.1). Por ejemplo, los empleados de Medtronic, Inc., un líder mundial fabricante de implantes biomédicos, combinan actividades administrativas y no administrativas.⁶ Sea en sus líneas de montaje en México, donde el trabajo está separado nítidamente en administrativo y no administrativo, o en un equipo de marketing en la matriz de la compañía en Minneapolis, donde las responsabilidades administrativas las comparten el supervisor y los integrantes, los empleados terminan el trabajo.

¿Cómo definimos lo que hacen los gerentes? Un **gerente** es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización. Su trabajo no es de realizaciones *personales*, sino ayudar a los demás a hacer su trabajo y conseguir logros. Esto quiere decir que coordinan el trabajo de un departamento o grupo o que supervisan a una sola persona. Puede consistir en coordinar las actividades laborales de un equipo compuesto por personas de varios departamentos o, incluso, de personas que no forman parte de la organización, como los trabajadores eventuales o los empleados de los proveedores. Tenga presente también que es posible que los gerentes desempeñen deberes que no tienen que ver con coordinar ni integrar el trabajo de los demás. Por ejemplo, quizás el supervisor de reclamaciones de seguros procesa reclamaciones además de coordinar las actividades laborales de otros empleados de reclamaciones.

¿Hay alguna manera de clasificar a los gerentes en las organizaciones? En las organizaciones de estructura tradicional (esquematizada como una pirámide en la que el número de empleados es mayor en la base que en el vértice), los gerentes se describen como gerentes de primera línea, gerentes medios y directores (ver figura 1.1; **P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 1.2). En estas organizaciones no es difícil identificar quiénes son exactamente los gerentes, aunque tengan títulos diversos. Los **gerentes de primera línea** se encuentran en el nivel administrativo inferior y dirigen el trabajo de los empleados no administrativos que se ocupan directa o indirectamente de la producción o la creación de los

Figura 1.1

Niveles administrativos



●●● gerentes medios

Gerentes entre la primera línea y la dirección de la organización que dirigen el trabajo de los gerentes de primera línea.

●●● directivos

Gerentes que se encuentran hacia el vértice de la organización y son los responsables de tomar las decisiones, así como determinar planes y metas que atañen a toda la organización.

productos de la organización. Muchas veces se llaman *supervisores*, pero también jefes de turno, gerentes de distrito, jefes de departamento, jefes de oficina e incluso capataces. Los **gerentes medios** comprenden todos los niveles administrativos entre la primera línea y la dirección de la organización. Dirigen el trabajo de los gerentes de primera línea y ostentan títulos como gerente regional, director de proyectos, gerente de planta o gerente de división. Hacia el vértice de la organización se encuentran los **directivos**, que son los responsables de tomar las decisiones que abarcan a toda la organización, y determinar planes y metas que atañen a la organización entera. Tienen títulos como vicepresidente ejecutivo, presidente, director administrativo, director de operaciones o presidente del consejo de administración. En el caso con el que iniciamos el capítulo, Tom Gegax es un gerente de nivel directivo. Posee el título de director ejecutivo. Marjorie Scardino, de la que tratamos en el recuadro “Los gerentes se expresan”, también es una gerente de nivel directivo. Los dos se dedican a generar y estimular cambios grandes y exhaustivos que atañen a toda la organización.

No todas las organizaciones hacen su trabajo con esta forma piramidal tradicional. Por ejemplo, algunas son más flexibles y su configuración es menos rígida. Ahí el trabajo lo hacen equipos de empleados en cambio permanente que pasan de un proyecto a otro en la medida en que surja la necesidad. No es fácil decir quiénes son los gerentes en estas organizaciones, pero sabemos que alguien tiene que cumplir esas funciones; es decir, hay alguien que trabaja con las personas y a través de ellas coordina el trabajo para conseguir las metas de la organización.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explique en qué difieren los gerentes del resto de los empleados.
- Analice las maneras de clasificar a los gerentes en las organizaciones.

Donna Rodrigues, directora de la University Park Campus School en Worcester, Massachusetts, aprovecha sus habilidades administrativas para elevar el nivel de maestros y alumnos. Mejoró los programas, prohibió las malas palabras y los pleitos, envió a los maestros a las casas de los alumnos que faltan demasiado y prometió a los padres que sus hijos irían a la universidad. Rodrigues es gerente media en la jerarquía del distrito escolar y piensa que tratar a los estudiantes como adultos los motiva para que hagan su mayor esfuerzo.



LOS GERENTES SE EXPRESAN



Marjorie Scardino,
Directora ejecutiva
Pearson PLC
Londres, Inglaterra

Describe su trabajo.

Soy directora ejecutiva de una compañía de medios que publica libros, periódicos, revistas y material educativo, tanto textos como programas en línea. Nuestro negocio es la “educación” en el sentido más amplio de la palabra: educación para que aprenda a leer el niño de cinco años, para que el director ejecutivo entienda la dirección en que marcha su industria, para que el inversionista escoja acciones o para que el universitario estudie una materia como hace usted ahora. La compañía tiene ventas totales por 6000 millones de dólares, da trabajo a 30,000 empleados y tiene oficinas centrales en Londres y Nueva York; realiza aproximadamente 70% de sus ventas en Estados Unidos.

Mi trabajo tiene tres partes importantes:

1. *Estrategia.* Es mi responsabilidad saber qué debe hacer la compañía para ser más valiosa y proporcionar ganancias a los accionistas y brindar algo al mundo. Para ello, estudiamos nuestros activos y nuestros mercados, así como las tendencias importantes, económicas, políticas y sociales, y decidimos cuál es la combinación de factores más prometedora. A continuación tenemos que trazar un plan para organizar la empresa según esa combinación y verificamos que nuestros productos, ventas y operaciones concuerden con el plan.
2. *Ejecución.* No importa qué tan buena sea nuestra estrategia, no vamos a ir muy lejos si no podemos echar a andar nuestro plan. Lo anterior comprende un diseño innovador de productos, estrategia inteli-

gente de marketing, capacidades irresistibles de ventas, y servicio a clientes eficiente y atractivo. Consiste en prestar atención juiciosa a los costos para concebir, hacer, vender y entregar nuestros productos y sostener el equilibrio adecuado entre crecimiento y costos. Consiste en hacer que la realización del plan sea un proceso que podamos medir, vigilar y ajustar continuamente. Consiste en saber cuándo correr riesgos.

3. *Cultura y personas.* Por último, y quizá lo más importante, mi trabajo es fijar el tono del ambiente en la compañía y la forma de conducirnos para que todos seamos lo más productivos, y poner yo misma el ejemplo de cultura. Los ingredientes de cultura incluyen desde los pagos y prestaciones hasta el diálogo entre todos, nuestro trato con la gente de fuera y el trato que nos damos dentro. La cultura de una compañía es importante para determinar si podemos atraer y retener a las mejores personas, y cuando las situaciones sean confusas, nuestros empleados sepan cómo comportarse.

¿Por qué son importantes los gerentes en las organizaciones?

Los gerentes fijan las metas, el programa, las medidas de logros y las pautas de conducta. En las organizaciones más exitosas lo hacen porque ponen el ejemplo, inspiran y dirigen concertadamente en una forma que no es autocrática, sino democrática.

¿Qué habilidades deben poseer los buenos gerentes en el entorno de nuestros días?

La capacidad de ver todo el cuadro, concentración, razonamiento paralelo, capacidad de ver conexiones, capacidad de escuchar, sentido del humor, capacidad de correr riesgos, humildad y generosidad.

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

●●● **administración**

Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

●●● **eficiencia**

Capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como “hacer bien las cosas”.

Dicho en pocas palabras, la administración es lo que hacen los gerentes. Pero este enunciado elemental no dice mucho, ¿o sí? Una explicación más completa es que la **administración** consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes.

La **eficiencia** consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Como los gerentes tienen recursos escasos (de personas, dinero y equipo) se preocupan por

ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

¿Hasta dónde tiene que llegar un gerente para alcanzar la eficiencia o la eficacia? Supongamos que usted es gerente de provisiones en el club campestre local y el director le pide que falsee la información que tiene sobre la eficiencia de su grupo de trabajo. Supongamos que si miente, salvará el trabajo de un empleado. ¿Está de acuerdo? ¿Siempre es malo mentir o en ciertas circunstancias sería aceptable? ¿Qué opina de tergiversar la información que posee? ¿Siempre es malo o en ciertas circunstancias sería aceptable? ¿Cuándo “tergiversar” se convierte en “mentir”?

● ● ● **eficacia**
Completar las actividades para conseguir las metas de la organización; se define como “hacer las cosas correctas”.

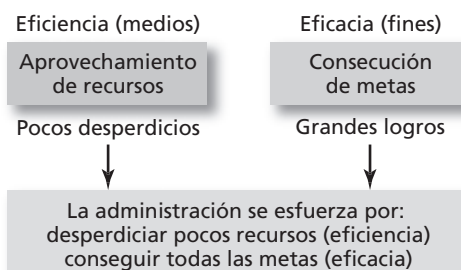
aprovecharlos eficientemente. Por ejemplo, en la fábrica de Siemens AG en Forchheim, Alemania, donde los empleados hacen equipo de rayos X, se establecieron técnicas de manufactura eficiente: se disminuyeron los montos de inventario, se redujo el tiempo de fabricación de los productos y se acortó la tasa de rechazo de productos. Estas prácticas de trabajo eficiente rindieron sus frutos, pues el lugar fue nombrado por la revista *Industry Week* como una de las mejores plantas de 2002.⁷ Desde este punto de vista, se dice que la eficiencia es “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar los recursos. Pero no basta ser eficiente. La administración también se interesa en ser eficaz, en completar las actividades para conseguir las metas de la organización. La **eficacia** se define como “hacer las cosas correctas”, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. Por ejemplo, en la fábrica de Siemens las metas eran reducir el tiempo de instalación del equipo para los clientes y recortar los costos. Mediante varios programas laborales estas metas se intentaron y se alcanzaron. En tanto que la eficiencia concierne a los medios para hacer las cosas, la eficacia tiene que ver con los fines, con la consecución de las metas de la organización (ver figura 1.2). La administración, pues, se ocupa no sólo de terminar las actividades y cumplir con las metas de la organización (eficacia), sino también de hacerlo de la manera más eficiente. En las organizaciones exitosas, la eficiencia y la eficacia van aparejadas. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 1.3). La mala administración es resultado de la ineficacia y la ineficiencia, o de que la eficacia no se consigue mediante la eficiencia.

● ● ● **Revisión de los objetivos de aprendizaje**

- Defina administración.
- Explique la importancia para la administración de la eficacia y la eficiencia.

Figura 1.2

Eficiencia y eficacia en la administración



¿QUÉ HACEN LOS GERENTES?

No es fácil ni sencillo explicar lo que hacen los gerentes. Así como no hay dos organizaciones iguales, tampoco hay dos puestos de administración iguales. A pesar de este hecho, los investigadores de la administración, después de muchos años de estudio, crearon tres esquemas de clasificación para describir lo que hacen los gerentes: por funciones, papeles y habilidades. En esta sección vamos a examinar estos esquemas y veremos cómo ha cambiado el trabajo del gerente.

Funciones administrativas

De acuerdo con el esquema de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o deberes al tiempo que coordinan de manera eficaz y eficiente el trabajo de los demás. ¿Qué son estas actividades o funciones? En la primera parte del siglo xx, el industrial francés Henri Fayol propuso que todos los gerentes desempeñan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.⁸ A mediados de la década de 1950, en un libro de texto aparecieron por primera vez, como marco teórico, las funciones de planear, organizar, reunir personal, dirigir y controlar. En la actualidad, la mayor parte de los libros de texto (y éste no es la excepción) están organizados en cuatro funciones administrativas muy importantes: planear, organizar, dirigir y controlar (ver cuadro 1.1). Vamos a definir brevemente lo que abarca cada una.

Si uno no piensa en ningún destino en particular, puede tomar cualquier vereda. En cambio, si hay un lugar al que uno quiera ir hay que planear la mejor manera de llegar ahí. Como la finalidad de las organizaciones es alcanzar un objetivo, alguien tiene que definirlo claramente, lo mismo que los medios para conseguirlo. La administración es ese alguien. Los gerentes que desempeñan la función de **planeación** definen las metas, fijan las estrategias para alcanzarlas y trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

Los gerentes también son responsables de disponer el trabajo para conseguir las metas de la **organización**. Llamamos organización a esta función. Cuando los gerentes organizan, determinan qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

En todas las organizaciones hay personas y el gerente debe trabajar con ellas y a través de ellas para alcanzar las metas de la organización. Esta es la función de **dirección**. Los gerentes dirigen cuando motivan a sus subordinados, influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquiera otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados.

La última función de la administración es la de **control**. Después de fijar las metas (planeación), formular los planes (planeación), decidir el esquema estructural (organización) y contratar, capacitar y motivar al personal (dirección), es preciso evaluar si las cosas van como estaba previsto. Hay que comparar el desempeño real con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, es deber de la administración retomar las riendas del desempeño. Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que entendemos por la función de control.

●●● **planeación**
Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

●●● **organización**
Función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

●●● **dirección**
Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados.

●●● **control**
Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta.

Cuadro 1.1

Funciones de la administración

Planeación	Organización	Dirección	Control	Llevan a
Fijar metas, establecer estrategias y trazar planes especiales para coordinar las actividades	Determinar qué hay que hacer, cómo hay que hacerlo y quién va a hacerlo	Dirigir y motivar a los participantes y resolver los conflictos	Vigilar las actividades para asegurarse de que se realizan como se planeó	Alcanzar la finalidad declarada de la organización



Jada y Brett Holcomb han hecho un negocio rentable de su puesto de joyería en un centro comercial de Atlanta. Para elevar sus utilidades anuales de 300,000 dólares, los Holcomb se valen de la capacidad administrativa de planear. Brett explica que gracias a la planeación han librado uno de los escollos en el negocio de los puestos de ventas: “Un error crucial que cometen muchos es que se meten en un centro [comercial] en la época de navidad, cuando las rentas son más elevadas, con un producto que no han probado [...] No siempre ocurre que por ser temporada de fiestas, uno gana mucho dinero”. Entre los planes de los Holcomb están conservar el puesto y extenderse a las ventas al mayoreo en el mismo negocio.

●●● **roles del gerente**

Categorías particulares del comportamiento administrativo.

●●● **roles personales**

Roles del gerente que tienen que ver con la gente y otros deberes de índole protocolaria y simbólica.

●●● **roles informativos**

Roles del gerente que consisten en recibir, almacenar y difundir información.

●●● **roles de decisión**

Roles del gerente que giran en torno a la toma de decisiones.

¿Este esquema por funciones describe bien lo que hacen los gerentes? ¿Siempre planean, organizan, dirigen y controlan? En realidad, lo que haga un gerente no siempre sigue esta secuencia lógica y ordenada; pero esto no niega la importancia de las funciones básicas de los gerentes. Cualquiera que sea el “orden” en que se desempeñan las funciones, el hecho es que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan cuando administran. Para ilustrarlo volvamos al caso con el que iniciamos el capítulo. ¿Cómo planeaba, organizaba, dirigía y controlaba Tom Gegax? La planeación se aprecia en la meta de la organización de duplicar su tamaño en cinco años. Un ejemplo de organización está en el cambio de la estructura de la compañía para la cultura y el lenguaje de los deportes. Proporcionar a los empleados los medios para equilibrar su trabajo y su vida privada es un buen ejemplo de dirección. Además, Tom controlaba cuando buscaba un método para garantizar que se prestara un servicio excepcional a los clientes.

La popularidad continua de la descripción por funciones de la administración es un homenaje a su claridad y sencillez. Pero algunos dicen que este enfoque no es apropiado ni pertinente.⁹ Entonces, tomemos otro punto de vista.

Roles del gerente

El destacado investigador de la administración, Henry Mintzberg, estudió a los gerentes en la práctica. Mintzberg dice que la mejor manera de describir lo que hacen los gerentes es observar los roles que representan en el trabajo. De sus estudios concluyó que los gerentes desempeñan 10 roles muy relacionados.¹⁰ La expresión **roles del gerente** se refiere a las categorías particulares del comportamiento administrativo. (Piense en los roles que representa y las conductas que se espera que tenga en sus roles de estudiante, hermano, empleado, voluntario, etc.). Como se muestra en la cuadro

1.2, los 10 roles de Mintzberg se agrupan en relaciones personales, transferencia de información y toma de decisiones.

Los roles **interpersonales** son aquellos que tienen que ver con la gente (subordinados e individuos que no pertenecen a la organización) y otros deberes de índole protocolaria y simbólica. Los tres roles interpersonales son figura de autoridad, líder y enlace. Los roles **informativos** consisten en recibir, almacenar y difundir información. Los tres roles incluyen el del supervisor, el de difusor y el vocero. Por último, los roles **de decisión** giran en torno a la toma de decisiones. Los cuatro roles de decisión son: empresario, manejador de perturbaciones, distribuidor de recursos y negociador.

Como los gerentes representan estos roles, Mintzberg concluyó que sus actividades consisten en relacionarse con los demás, con la organización en sí misma y con el exterior de la organización. Mintzberg postuló también que las actividades del gerente en estos roles se encuentran entre la reflexión (pensar) y la acción (actuar).¹¹ Cuando los gerentes están reflexionando, piensan, ponderan y consideran. Cuando actúan, hacen algo, se desempeñan, participan. En la introducción del capítulo vimos ejemplos de reflexión y de acción. La reflexión se aprecia en que Tom enfrenta tres crisis casi simultáneas, con lo que concibe una nueva filosofía administrativa. La acción está en los cambios que implanta como resultado de esta nueva filosofía.

La validez de las categorías de roles de Mintzberg se ha probado en varios estudios complementarios en diversas organizaciones y en distintos niveles de éstas.¹² En general, las pruebas respaldan la idea de que los gerentes representan roles semejantes, cualquiera que sea la organización o el nivel. Sin embargo, el acento que ponen los gerentes en los roles cambia con su nivel en la organización.¹³ En concreto, los roles de difusor, figura de autoridad, negociador, enlace y vocero son más importantes en los niveles superiores de la

Cuadro 1.2

Roles del gerente según Mintzberg

Rol	Descripción	Ejemplos de actividades identificables
Interpersonal		
Figura de autoridad	Jefe simbólico; obligado a realizar deberes rutinarios de índole legal o social	Recibir a los visitantes; firmar documentos legales
Líder	Responsable de la motivación de los subordinados; responsable de reunir al personal, capacitarlo y deberes relacionados	Realizar prácticamente todas las actividades que se refieren a los subordinados
Enlace	Crea y mantiene una red de contactos externos e informadores que le hacen favores y le dan información	Tramitar el correo; trabajar con organismos externos; realizar otras actividades con gente de fuera
Informativo		
Supervisor	Busca y recibe amplia información interna y externa para comprender a fondo la organización y el ambiente	Leer periódicos e informes; cultivar contactos personales
Difusor	Transmite la información recibida de fuera o de los subordinados a los miembros de la organización	Celebrar juntas de información; llamar por teléfono para difundir información
Vocero	Transmite información a gente de fuera sobre los planes de la organización, políticas, acciones, resultados, etcétera	Celebrar juntas de directores; dar información a los medios de comunicación
De decisión		
Empresario	Busca oportunidades en la organización y el entorno e inicia "proyectos de mejora" para producir cambios	Organizar la estrategia y sesiones de revisión para crear programas nuevos
Manejador de perturbaciones	Es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones graves e inesperadas	Organizar la estrategia y sesiones de revisión en caso de perturbaciones y crisis
Distribuidor de recursos	Es responsable de la asignación de todos los recursos de la organización; toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización	Programar; solicitar autorizaciones; realizar las actividades que conciernen al presupuesto y la programación del trabajo de los subordinados
Negociador	Es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones	Participar en las negociaciones contractuales con el sindicato
Fuente: H. Mintzberg, <i>The Nature of Managerial Work</i> , Nueva York, Harper & Row, 1973, pp. 93-94. Copyright © 1973 por Henry Mintzberg. Reimpreso con autorización de Harper & Row, Publishers, Inc.		

organización, en tanto que el rol de líder (según la definición de Mintzberg) es más importante en los niveles inferiores que en los medios o superiores.

Así, ¿qué enfoque es el correcto para definir a los gerentes, por funciones o por roles? Cada uno tiene sus méritos; sin embargo, el enfoque de las funciones es todavía la manera más útil de conceptualizar el trabajo del gerente. "Las funciones tradicionales proporcionan métodos claros y acabados para clasificar los centenares de actividades que desempeñan los gerentes y las técnicas que aplican de acuerdo con las funciones que desempeñan para alcanzar las metas".¹⁴ Muchos de los roles de Mintzberg concuerdan bien con una o más funciones. Por ejemplo, la asignación de recursos es parte de la planeación, lo mismo que el rol de emprendedor, y los tres roles personales son parte de la función de dirección. La mayor parte de los demás papeles caben en una o más de las cuatro funciones, pero no todos. La diferencia se explica por el hecho de que todos los gerentes hacen trabajo que no es puramente administrativo.¹⁵ Nuestra decisión de tomar las funciones adminis-



La mayoría de los que trabajan para Atiq Raza, director ejecutivo de la empresa de alta tecnología Raza Foundries, son a la vez técnicos brillantes y personas difíciles de manejar. Con este personal de tan elevado nivel técnico, Raza, que posee sus propios posgrados en física e ingeniería, ha perfeccionado sus capacidades para relacionarse con los demás, a tal grado que sus empleados son leales casi hasta el fanatismo. “No todos podrían manejar a estas personas —dice. Pero son motores potentes. Si uno encauza su energía y creatividad, uno tiene un Ferrari entre las manos”.

●●● **habilidades técnicas**
Conocimientos y competencia en un campo especializado.

●●● **habilidades de trato personal**
Capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo.

●●● **habilidades conceptuales**
Capacidad de pensar y conceptuar situaciones abstractas y complicadas.

trativas para describir lo que hacen los gerentes no significa que las categorías de papeles de Mintzberg no sean válidas, puesto que es evidente que arroja luces sobre el trabajo de los gerentes.

Habilidades administrativas

Como se desprende de la exposición anterior, el trabajo del gerente es variado y complejo. Los gerentes necesitan ciertas habilidades para desempeñar los deberes y actividades que caracterizan su trabajo. ¿Qué habilidades necesita un gerente? Robert L. Katz encontró en sus investigaciones que los gerentes necesitan tres habilidades básicas.¹⁶ Las **habilidades técnicas** son los conocimientos y competencia en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura. Estas habilidades son más importantes en los niveles inferiores de la administración, pues estos gerentes tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo de la organización. Las **habilidades de trato personal** consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Como los gerentes tratan directo con las personas, estas habilidades son cruciales. Los gerentes que las poseen son capaces de sacar lo mejor de su personal. Saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza. (A Conéctese a la Web y realice el ejercicio 20 de S.A.L., “What’s My Emotional Intelligence Score?”). Estas habilidades también son importantes en todos los niveles de la administración. Por último, las **habilidades conceptuales** son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptuar situaciones abstractas y complicadas. Con estas habilidades los gerentes contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus unidades y ven el lugar que ocupa en el entorno general. Estas habilidades son más impor-

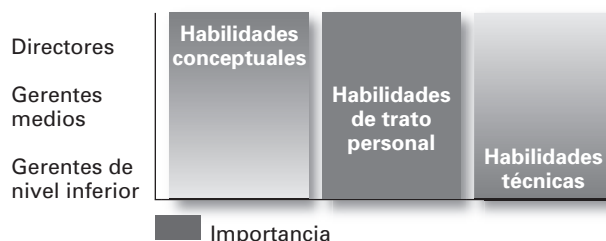
tes en los niveles administrativos superiores. En la figura 1.3 se indica la relación entre estas habilidades y los niveles de administración.

Una asociación profesional de gerentes en ejercicio, la Asociación Estadounidense de Administración, también ha identificado habilidades importantes que abarcan aspectos conceptuales, de comunicación, eficacia y trato personal (ver una lista completa de estas habilidades en el cuadro 1.3).¹⁷

Al centro del trabajo actual, exigente y dinámico, los empleados que son invaluable para la organización deben estar dispuestos a actualizar constantemente sus habilidades y aceptar trabajo que no forme parte del campo específico de su puesto. No hay duda que las habilidades seguirán siendo una manera importante de describir lo que hace un gerente. De hecho, comprender y adquirir las habilidades administrativas es tan importante, que incorporamos en el texto una sección condensada de habilidades. Al final del libro y en nuestro sitio Web de R.O.L.L.S. (www.pearsoneducacion.net/robbins) encontrará material para perfeccionar estas destrezas, el cual incluye ejercicios interactivos. Las habilidades que escogimos para los módulos de esa sección representan una muestra extensa de las actividades administrativas que nosotros y la mayor parte de los expertos creemos que son elementos importantes de las cuatro funciones administrativas. En la tabla 1.1 se encuentra una ma-

Figura 1.3

Habilidades requeridas en los niveles de administración



Cuadro 1.3

Habilidades de administración

Habilidades conceptuales

- Capacidad de aprovechar la información para resolver problemas de las empresas
- Identificar las oportunidades de innovación
- Reconocer los aspectos problemáticos y aplicar las soluciones
- Elegir la información crucial en grandes volúmenes de datos
- Comprender las aplicaciones de la tecnología en la empresa
- Comprender el modelo comercial de la organización

Habilidades de comunicación

- Capacidad de transformar las ideas en palabras y acciones
- Credibilidad entre los colegas, compañeros y subordinados
- Capacidad de escuchar y hacer preguntas
- Capacidades de hacer presentaciones de palabra
- Capacidades de hacer presentaciones con textos y gráficas

Habilidades de eficacia

- Capacidad de aportar a la misión de la corporación y los objetivos de su departamento
- Enfoque en los clientes
- Capacidad de desempeñar varias tareas; realizarlas a la vez
- Habilidades de negociación
- Administración de proyectos
- Capacidad de revisar las operaciones y hacer mejoras
- Fijar y mantener criterios de desempeño internos y externos
- Determinar prioridades de atención y actividad
- Administración del tiempo

Habilidades de trato personal

- Capacidades de director y tutor
- Diversidad: trabajar con personas y culturas diversas
- Formar redes sociales dentro de la organización
- Formar redes sociales fuera de la organización
- Trabajar en equipo; cooperación y compromiso

Basado en la encuesta de habilidades y competencias de la Asociación Estadounidense de Administración, marzo-abril de 2000, en el sitio Web de la asociación (www.ama.org), 30 de octubre de 2002.

Tabla 1.1

Habilidades y funciones de la administración

Habilidad	Función			
	Planear	Organizar	Dirigir	Controlar
Adquisición de poder		✓	✓	
Escucha activa			✓	✓
Elaboración de presupuestos	✓			✓
Cómo elegir un estilo de liderazgo eficaz			✓	
Preparación			✓	
Formación de equipos eficaces		✓	✓	
Delegación		✓	✓	
Diseño de puestos motivadores		✓	✓	
Cultivo de la confianza			✓	
Disciplina			✓	✓
Entrevistas		✓	✓	
Manejo de conflictos			✓	✓
Manejo de la resistencia al cambio		✓	✓	✓
Tutelaje			✓	
Negociación			✓	
Cómo dar retroalimentación			✓	✓
Interpretación de la cultura de la organización		✓	✓	
Reconocimiento del entorno	✓			✓
Fijación de metas	✓			✓
Solución creativa de problemas	✓	✓	✓	✓
Valoración de la diversidad	✓	✓	✓	✓

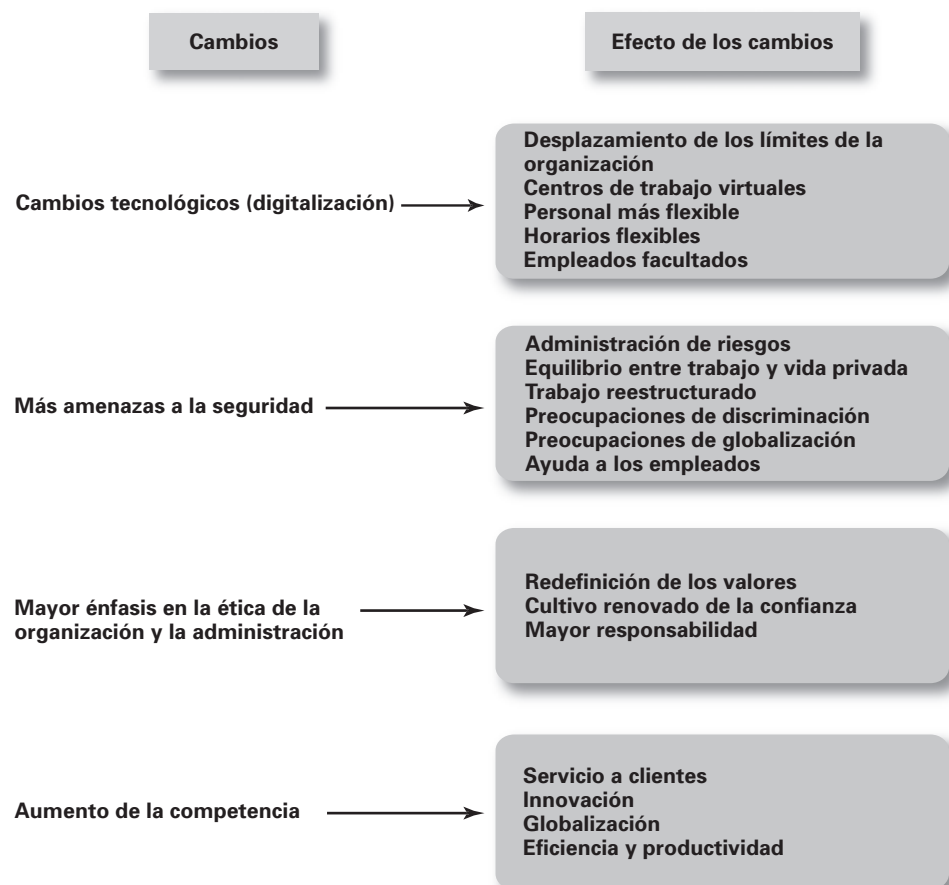
triz con las relaciones entre dichas habilidades y funciones. Observe que muchas habilidades son importantes en más de una función. A medida que profundice en las funciones administrativas en los capítulos posteriores, tendrá la oportunidad de practicar habilidades fundamentales, que son parte de lo que el gerente hace. Ningún ejercicio de destrezas lo convertirá en experto instantáneo en un campo, pero estos módulos le darán conocimientos introductorios y una idea de las habilidades que debe dominar para ser un buen gerente.

Cómo ha cambiado el trabajo del gerente

Los gerentes siempre han tenido que ocuparse de cambios que tienen lugar dentro y fuera de su organización (P y R Conéctese a la Web y realice el ejercicio 7 de S.A.L. “How Well Do I Handle Ambiguity?”). En nuestros días, cuando los gerentes de todas partes enfrentan las secuelas inacabables del 11 de septiembre y de los escándalos por actos inmorales en las corporaciones, la economía global, las incertidumbres políticas y los avances tecnológicos, el cambio es lo constante. Por ejemplo, Ronnie Anteví, gerente de A&R Welding, en Atlanta, tuvo que encontrar los medios para conservar el empleo de sus soldados en medio de las oscilaciones de demanda de los clientes. Su solución consistió en formar cuadrillas especiales que salen del estado cuando la demanda local cae.¹⁸ O pensemos en las dificultades administrativas de Thomas Michaud, John G. Duffy y Andy Senchak, directores de Keefe, Bruyette y Woods, Inc., empresa de servicios financieros que tenía sus oficinas en la torre II del World Trade Center. Sesenta y siete empleados, casi un tercio del personal, murieron con el derrumbe de los edificios el 11 de septiembre. Además de tener que pasar por las dolorosas pérdidas emocionales, tuvieron que sostener la marcha de la empresa para los empleados sobrevivientes. No es probable que la mayoría de los gerentes tengan que trabajar en circunstancias tan terribles, pero el punto es que ha cambiado la manera de administrar. En la figura 1.4 se ilustran cambios importantes que enfrentan los gerentes. En lo que resta del libro analizaremos estos cambios y su efecto en la manera en que

Figura 1.4

Cambios que repercuten en el trabajo del gerente



los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan. Queremos subrayar dos cambios que parecen tener un impacto significativo en el trabajo de los gerentes: la importancia creciente de los clientes y la innovación.

Importancia de los clientes en el trabajo del gerente. Todos los días hábiles, John Chambers, director ejecutivo de Cisco Systems, escucha de 15 a 20 mensajes de voz de clientes insatisfechos. “Los correos electrónicos serían más cómodos, pero quiero oír la emoción, la frustración, la impresión que tiene el que llama acerca de nuestra estrategia. Eso no me lo da un correo electrónico”.¹⁹ Se trata de un gerente que reconoce la importancia de los clientes. Todas las organizaciones necesitan clientes. Sin clientes dejarían de existir. Sin embargo, durante mucho tiempo se pensó que ocuparse de los clientes era responsabilidad de las personas de marketing. “Que los vendedores se preocupen de los clientes” —era lo que pensaban los gerentes. Pero hemos descubierto que las actitudes y conductas de los empleados tienen mucho que ver en la satisfacción de los clientes. Por ejemplo, así lo confirmó un análisis de una encuesta de los pasajeros de Qantas Airways. Se pidió a los pasajeros que calificaran sus “necesidades esenciales” en los viajes aéreos. Casi todos los factores señalados por los pasajeros tenían influencia directa en las acciones de los empleados de Qantas: entrega expedita de las maletas, tripulación cortés y eficiente, ayuda con las conexiones, registros rápidos y con amabilidad.²⁰ Los gerentes de todas partes comienzan a entender que prestar un servicio sólido de calidad es esencial para el éxito y la supervivencia en el ambiente competitivo actual, y que los empleados son parte importante de la ecuación.²¹ La conclusión es evidente: deben crear una organización sensible a los clientes en la que los empleados sean amistosos y corteses, accesibles, informados, listos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo necesario para satisfacerlos.²² Vamos a examinar en varios capítulos la administración del servicio a clientes y su importancia para la planeación, organización, dirección y control.

Importancia de la innovación en el trabajo del gerente. “Nada es más arriesgado que innovar”.²³ Innovar significa hacer las cosas de otra manera, explorar nuevos territorios y correr riesgos. La innovación no es sólo para las organizaciones de alta tecnología. Ejemplos de innovaciones exitosas pueden encontrarse en las organizaciones más inesperadas. Por ejemplo, durante más de 25 años CSX Transportation (compañía ferroviaria) transportó los productos de jugo de naranja Tropicana de las plantas procesadoras al mercado.²⁴ Con el tiempo había crecido la desconfianza entre las dos organizaciones y la relación era a veces de adversarios. Afectó todos los aspectos en cuanto a la manera en que los empleados de ambas empresas hacían su trabajo. Un día un inspector de vías de CSX propuso la idea de inspeccionar los carros en las instalaciones de Tropicana en vez de trasladarlos kilómetros hasta el patio de CSX, como se había hecho durante años. Razonó que llevar y traer

¿Qué sustancia es mezcla de diesel con extracto de soya estadounidense, se quema más limpiamente que otros combustibles y no requiere modificar los motores? Biodiesel, o B20, es el innovador combustible que vende principalmente World Energy Alternatives, de Massachusetts. Su mercado en Estados Unidos ha crecido a casi 57 millones de litros en pocos años, y aunque no es mucho en comparación con los 515 millones de gasolina que consumen los estadounidenses cada año, el director ejecutivo, Gene Gebolys, dice que su empresa está lista para “escribir las reglas de la industria”. Estas innovaciones podrían reducir la dependencia en ese país de los suministros de petróleo del extranjero.



los carros sólo para la inspección era costoso y demorado. Ciertamente, la idea no era una revolución tecnológica, pero era innovadora: otra manera de hacer las cosas. También era valiosa para las dos partes. ¿Qué función cumplieron los gerentes? Alguien tenía que crear y mantener un ambiente en el que los empleados se sintieran libres para innovar. Y alguien tenía que materializar la idea. Estas personas eran los gerentes. En el mundo moderno, los gerentes de las organizaciones (en todos los niveles y todas las áreas) tienen que alentar a sus empleados para que estén atentos a nuevas ideas y nuevas metodologías, no sólo para los productos y servicios que proporciona la organización, sino para todo lo que hace. Vamos a examinar en varios capítulos la innovación y su importancia para la planeación, organización, dirección y control.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Describa las cuatro funciones de la administración.
- Explique las funciones administrativas de Mintzberg.
- Describa las tres capacidades administrativas esenciales de Katz y cómo cambia su importancia de acuerdo con el nivel administrativo.
- Comente los cambios que repercuten en el trabajo de los gerentes.
- Explique la importancia del servicio a clientes y la innovación para el trabajo del gerente.

●●● **organización**
Asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad.

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Los gerentes trabajan en organizaciones. ¿Qué es una organización? Una **organización** es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad. Su universidad es una asociación; también son asociaciones los clubes estudiantiles, oficinas de gobierno, iglesias, Amazon.com, el negocio de renta de vídeos en su vecindario, United Way, el equipo de beisbol de los Rockies de Colorado y la Clínica Mayo. Todas son organizaciones porque comparten las tres características que se señalan en la figura 1.5.

En primer lugar, cada organización tiene una finalidad distinta, que se expresa de ordinario como la meta o las metas que pretende alcanzar. Segundo, toda organización está compuesta por personas. Una persona que trabaja sola no es una organización y hacen falta personas para realizar el trabajo que se necesita para que la organización cumpla sus metas. En tercer lugar, todas las organizaciones crean una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar. Esa estructura puede ser abierta y flexible, sin límites claros ni precisos de los deberes laborales y sin apegarse rigurosamente a ninguna disposición laboral explícita; en otras palabras, puede ser una red simple de relaciones vagas. Pero también puede ser una estructura más tradicional con reglas, normas y descripciones de puestos bien definidas y en la que algunos integrantes identificados como “jefes” tienen la autoridad sobre los demás. Pero cualquiera que sea el andamiaje de la organización, tiene que ser una estructura deliberada en la que se clarifiquen las relaciones laborales de los miembros. En síntesis, el término *organización* se refiere a una entidad que tiene una finalidad definida, personas o integrantes y alguna estructura deliberada.

Aunque estas tres características son importantes para nuestra definición de *qué* es una organización, el concepto de organización ha cambiado. Ya no es adecuado suponer que

Figura 1.5

Características de las organizaciones



Cuadro 1.4

La organización y sus cambios

Organización tradicional	Nueva organización
• Estable • Inflexible • Centrada en el trabajo • El trabajo se define por posiciones • Trabajo de individuos • Puestos permanentes • Se mueve por órdenes • Los jefes deciden siempre • Se guía con reglas • Personal homogéneo • Día hábil de nueve a cinco • Relaciones jerárquicas • Trabajo en las instalaciones en el horario establecido	• Dinámica • Flexible • Centrada en las habilidades • El trabajo se define por las tareas que se deben hacer • Trabajo de equipos • Puestos temporales • De participación • Los empleados participan en las decisiones • Orientación a los clientes • Personal heterogéneo • Días hábiles sin horario fijo • Relaciones laterales y en redes • Trabajo en cualquier parte y en cualquier momento

todas las organizaciones tendrán una estructura como Procter & Gamble, ExxonMobil o General Motors, en las que se identifican claramente divisiones, departamentos y unidades de trabajo. De hecho, una de las subsidiarias de GM, Saturn Corporation, es más característica de las organizaciones contemporáneas, con su esquema de trabajo flexible, equipos de trabajo, sistemas de comunicación abierta y alianzas con los proveedores. ¿Cómo exactamente ha cambiado el concepto de administración? En el cuadro 1.4 se anotan algunas diferencias entre las organizaciones tradicionales y las nuevas. Como se desprende de la lista, las organizaciones modernas se vuelven más abiertas, flexibles y sensibles a los cambios.²⁵

¿Por qué cambian las organizaciones? Porque el mundo ha cambiado y lo seguirá haciendo. Cambios sociales, económicos, políticos, mundiales y tecnológicos han creado un ambiente en el que las organizaciones exitosas (las que alcanzan sus metas una y otra vez) deben adoptar maneras nuevas de hacer el trabajo. Como dijimos, aunque el concepto de organización cambie, no dejarán de ser importantes los gerentes y la administración.

Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Describa las características de una organización.
- Explique los cambios en el concepto de organización.

¿POR QUÉ ESTUDIAR ADMINISTRACIÓN?

Acaso se pregunte por qué tiene que estudiar administración (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 1.4). Si su especialidad es contabilidad, marketing o cualquiera otra aparte de la administración, quizá no entienda qué utilidad tenga para su carrera el estudio de administración. Para explicar el valor de estudiar nuestra materia, veamos la universalidad de la administración, la realidad del trabajo y las gratificaciones y dificultades del gerente.

Universalidad de la administración

¿Qué tan generalizada es la necesidad de la administración en las organizaciones? Podemos decir con absoluta certeza que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos sus niveles y áreas de trabajo y en todas ellas, cualquiera que sea

ADMINISTRE SU CARRERA**Oportunidades profesionales en la administración**

¡Agilent Technologies recortó otros 4000 puestos de trabajo! SAS Group, la compañía aérea escandinava, redujo 13% su personal. McDonald's eliminó 300 posiciones administrativas.²⁶

¿Desaparecen los puestos en la administración? Es lo que uno pensaría al leer las noticias sobre los despidos generalizados. Pero la verdad es que abundan los puestos administrativos y el futuro se ve brillante.²⁷

En Estados Unidos, la Oficina de Estadísticas Laborales calcula un crecimiento de 10 a 20% de todos los pue-

tos ejecutivos, administrativos y gerenciales hasta 2008. Pero quizás estos puestos no estén en las organizaciones o los sectores que uno esperaría. La demanda de gerentes en las tradicionales 500 organizaciones de *Fortune*, y en particular en el campo de la manufactura tradicional, no será tan intensa como en las empresas medianas y pequeñas en el sector de los servicios, sobre todo los servicios de información y atención médica. Recuerde que un buen lugar para conseguir un puesto administrativo puede ser una organización pequeña.

●●● **universalidad de la administración**

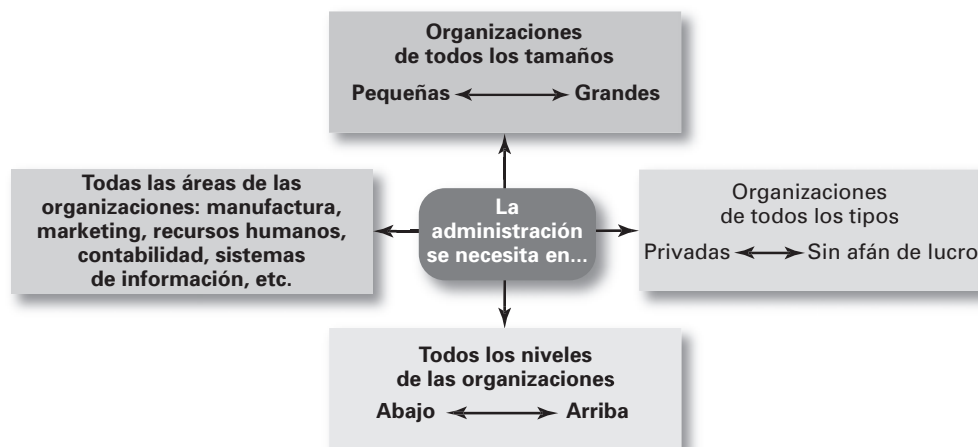
Hecho de que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos sus niveles y áreas de trabajo, y en todas ellas, cualquiera que sea el país en que se encuentren.

el país en que se encuentren. Esto es lo que se conoce como **universalidad de la administración** (ver figura 1.6). Los gerentes de todos estos entornos planean, organizan, dirigen y controlan. Pero no quiere decir que la administración se practique de la misma manera. Las diferencias entre lo que hace un supervisor en las instalaciones de prueba de aplicaciones de software de Microsoft y el director ejecutivo de Microsoft son cuestión de grado y de énfasis, pero no de función. Como los dos son gerentes, ambos planean, organizan, dirigen y controlan, aunque lo hagan de modo diferente.

Puesto que la administración se necesita en todas las organizaciones, tenemos particular interés en mejorar la manera de administrar las organizaciones. ¿Por qué? Tratamos con organizaciones todos los días de la vida. ¿Se siente fastidiado de haber pasado tres horas en la oficina de control vehicular para que le renovaran su licencia? ¿Se siente molesto porque los vendedores de la tienda de departamentos no quieren ayudarlo? ¿Se siente frustrado si llama tres veces a la aerolínea y los representantes le dan tres precios distintos para el mismo vuelo? Son ejemplos de problemas causados por mala administración. Las organizaciones que están bien administradas (le daremos muchos ejemplos en el libro) tienen una cartera de clientes leales, crecen y prosperan. Las que están mal administradas ven que su cartera de clientes y sus utilidades se reducen. Con el estudio de la administración usted será capaz de reconocer la buena administración y de apoyarla, sea en una organización con la que meramente tiene que tratar, sea en la organización en la que trabaja.

Figura 1.6

Necesidad universal de la administración



El gerente se hace

- ◆ *Esté al tanto de las actualidades empresariales.*
- ◆ *Lea libros con buenos y malos ejemplos de administración.*
- ◆ *Observe gerentes y cómo manejan a la gente y las situaciones.*
- ◆ *Hable con gerentes sobre sus experiencias, las buenas y las malas.*
- ◆ *Para adquirir experiencia administrativa, asuma el liderazgo de organizaciones estudiantiles.*
- ◆ *Póngase a pensar si le gusta o no le gusta ser gerente.*
- ◆ **A** *Conéctese a la Web y realice cualquiera de los ejercicios de S.A.L. que se encuentran en R.O.L.L.S.: número 7, How Well Do I Handle Ambiguity?; número 12, What's My Attitude Toward Achievement?; número 20, What's My Emotional Intelligence Score?, y número 45, How Motivated Am I to Manage?*

La realidad del trabajo

Otra razón para estudiar administración es la realidad de que la mayoría de los estudiantes, al salir de la universidad y empezar su carrera laboral, dirigen o son dirigidos. Para aquellos que piensan hacer una carrera en la administración, los conocimientos de los procesos administrativos son los cimientos sobre los que se afirman las habilidades administrativas. Los que no se imaginan en un puesto administrativo probablemente tratarán con gerentes. Además, suponiendo que tendrá que trabajar para ganarse la vida y que es de creer que trabaje en una organización, aunque no sea gerente asumirá tareas administrativas. Por experiencia sabemos que puede adquirir muchos conocimientos sobre el proceder de su jefe y el funcionamiento interno de la organización si estudia administración. Nuestro argumento es que usted no tiene que querer ser gerente para sacar algún provecho de un curso de administración.

Recompensas y desafíos del gerente

No podemos abandonar nuestra exposición del valor de estudiar administración sin detenernos en las recompensas y desafíos del gerente (ver cuadro 1.5). ¿Qué significa *ser* gerente?

Cuadro 1.5

Recompensas y desafíos del gerente

Recompensas	Desafíos
• Crear un ambiente de trabajo en el que los integrantes de la organización puedan dar su máximo esfuerzo • Tener oportunidades de pensar creativamente y usar la imaginación • Ayudar a los demás a encontrar el sentido y una satisfacción en su trabajo • Apoyar, dirigir y cuidar a los demás • Trabajar con diversas personas • Recibir reconocimiento y estatus en la organización y la comunidad • Ser una influencia en los resultados de la organización • Recibir una remuneración apropiada en la forma de salario, bonos y opciones de acciones. • Las organizaciones necesitan buenos gerentes	• Trabajo duro • Tener que tratar con diferentes personalidades • Tener que estirar recursos limitados • Motivar a los trabajadores en situaciones caóticas e inciertas • Saber combinar conocimientos, habilidades, ambiciones y experiencias de un grupo de trabajo heterogéneo • El éxito depende del desempeño laboral de otros

El gerente en el dinámico centro de trabajo moderno enfrenta muchos retos. (A Conéctese a la Web y realice el ejercicio 45 de S.A.L., “How Motivated Am I to Manage?”). Es un trabajo duro y a menudo ingrato. Tendrá que lidiar con distintas personalidades y muchas veces tendrá que estirar recursos limitados. A veces es todo un desafío motivar a los trabajadores ante incertidumbres y caos. En otras ocasiones, a los gerentes se les dificulta dar con la mezcla justa de conocimientos, habilidades, ambiciones y experiencias de un grupo plural de empleados. Por último, usted como gerente no tiene todo el control de su destino. Su éxito depende del desempeño laboral de los demás.

A pesar de estas dificultades, ser gerente puede ser muy gratificante. Usted es responsable de crear un ambiente laboral en el que los integrantes hagan su mejor trabajo y en el que se favorezca la consecución de las metas de la organización. Además, como gerente uno tiene constantemente la oportunidad de ser creativo y usar la imaginación. Uno ayuda a los demás a encontrar el sentido y una satisfacción en su trabajo. Apoya, dirige y cuida a los demás, y los ayuda a tomar buenas decisiones. Usted va a conocer y a tratar a muchas personas dentro y fuera de la organización. Otras recompensas del gerente son el reconocimiento y el estatus en la organización y la comunidad, ser una influencia en los resultados de la organización y ganar una remuneración atractiva en la forma de salario, bonos y opciones de acciones. Por último, las organizaciones necesitan buenos gerentes. Nada grande ocurre solo. Las organizaciones alcanzan sus metas a través de los esfuerzos unidos de personas motivadas y fervorosas. Como gerente usted sentirá la satisfacción de saber que hacen falta sus empeños, destrezas y capacidades.

● ● ● Repaso de los objetivos de aprendizaje

- Explique la universalidad del concepto de administración
- Comente por qué es importante tener conocimientos de la administración incluso si uno no piensa ser gerente.
- Describa las recompensas y desafíos del gerente.

Los gerentes responden a un Dilema



Rita Warner

Directora de capacitación y marketing de servicios a clientes en Pearson Education, Old Tappan, Nueva Jersey



Tom Gegax tiene la pasión, visión y energía para conducir Tires Plus por el camino de un servicio a clientes excepcional y para duplicar su tamaño e ingresos en cinco años. La filosofía de administración de Tom es admirablemente realista, pero necesita otras estrategias para cumplir sus objetivos, como fijar metas realistas de acuerdo con la situación económica actual de la compañía, investigar a la competencia, determinar si la organización actual puede sostener la expansión planeada, compartir su visión con los empleados, motivar a gerentes y empleados mostrándoles qué beneficios sacarán del plan, capacitar a los trabajadores y establecer un programa de reconocimiento para comunicar los principales logros, y celebrarlos y premiarlos. Si Tom planea bien, organiza su metodología, y evalúa y ajusta su plan de negocios según se requiera, estará en camino al éxito.

Lucy Kawaihalau

Presidenta propietaria de Kauai Vacation Rentals y Real Estate, Inc., Lihue, Kauai, Hawaii



En primer lugar, Tom Gegax tuvo una gran idea al adoptar los deportes como modelo para la estructura de su compañía. Para alcanzar su meta, me parece que Tom debe empezar por preparar un enunciado de su misión para toda la compañía. Todos los participantes deben estar de acuerdo y entender claramente lo que significa un servicio excepcional. Es importante que haya una norma de servicio definida en el instructivo del juego, para que todos los empleados sepan cuál es, y para que los clientes (los aficionados) se apoyen en algo concreto. Además, para alcanzar la meta en el plazo de cinco años, me parece que los entrenadores y los compañeros de equipo deben sentar por escrito sus propias metas personales, y planear y emprender las acciones con las que van a materializarlas. El éxito llegará cuando todos disfruten su trabajo, estén contentos, sanos y confiados, y por eso sigan atrayendo fanáticos.

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje

Al terminar de estudiar el capítulo, deberá ser capaz de:

- Explicar en qué difieren los gerentes del resto de los empleados.
- Analizar las maneras de clasificar a los gerentes en las organizaciones.
- Definir administración.
- Explicar la importancia de la eficacia y la eficiencia para la administración.
- Describir las cuatro funciones de la administración.
- Explicar las funciones administrativas de Mintzberg.
- Describir las tres capacidades administrativas esenciales de Katz y cómo cambia su importancia de acuerdo con el nivel administrativo.
- Comentar los cambios que afectan el trabajo del gerente.
- Explicar la importancia del servicio a clientes y la innovación para el trabajo del gerente.
- Describir las características de una organización.
- Explicar los cambios en el concepto de organización.
- Explicar la universalidad del concepto de administración.
- Comentar por qué es importante tener conocimientos de la administración incluso si uno no piensa ser administrador.
- Describir las recompensas y los desafíos del gerente.

Reflexiones en torno a la administración

1. ¿Su maestro es gerente? Analice en términos de funciones, roles y habilidades administrativas.
2. "La responsabilidad básica del gerente es centrar a las personas en el desempeño de las actividades laborales para alcanzar los resultados esperados". ¿Cómo interpreta esta declaración? ¿Está de acuerdo? ¿Por qué?
3. ¿Por qué cree que las capacidades de los solicitantes de empleo se han vuelto tan importantes para los patrones? ¿Cuáles son sus implicaciones para: a) los gerentes en general, y b) usted en particular?
4. ¿Hay un estilo óptimo de administración? ¿Por qué?
5. ¿Qué características de las organizaciones llaman su atención? ¿Por qué? ¿Cuáles no le gustan? ¿Por qué?
6. ¿Qué es más importante para las organizaciones en el ambiente actual, la eficiencia o la eficacia? Explique.
7. ¿Se le ocurre alguna situación en la que la administración no tenga importancia en las organizaciones? Explíquela.

En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo

Para este momento de su vida, todos han tenido que tratar con individuos que ocupan posiciones administrativas (o quizás usted era el gerente), ya sea en situaciones laborales o en experiencias con otras organizaciones (sociales, de pasatiempos e intereses, religiosas, etc.). ¿Por qué cree que unos gerentes son mejores que otros? ¿Hay ciertas características que distinguen a los buenos gerentes? Forme grupos pequeños de tres o cuatro compañeros. Analicen

sus experiencias con los gerentes, las buenas y las malas. Preparen una lista de las características de esos individuos, que en opinión de ustedes los hacen buenos gerentes. Indiquen también a qué función administrativa corresponde cada punto. Prepárense para exponer su lista al resto de la clase y para explicar sus decisiones sobre las funciones administrativas.

Caso práctico

DEHC, S.A.

La empresa consultora de ingeniería civil, DEHC, S.A., Ingenieros Consultores, fue fundada en 1973 en Costa Rica, América Central, para brindar apoyo técnico y asesoría de planeación, diseño e inspección de obras de infraestructura de proyectos urbanos, residenciales, turísticos e industriales, así como el apoyo topográfico y de agrimensura a múltiples compañías constructoras.

Fundada en un país de 51,100 km², su mercado siempre ha sido pequeño, y el sector industrial al que sirven, estable; pero precisamente por la pequeñez y la fragilidad de la economía nacional, su supervivencia y crecimiento no han sido fáciles. En sus inicios, hace 31 años, tenía cinco profesionales recién egresados de la universidad, que facturaban unos cien mil dólares anuales; hoy, con más de cien empleados permanentes de tiempo completo, ha logrado incrementar sus ventas a dos millones de dólares anuales, lo que los convierte en una de las más grandes empresas consultoras de su tipo en Costa Rica.

En un inicio, DEHC, S.A., se promocionaba como diseñadores en ingeniería civil en general —nos dice Guillermo Carazo, vicepresidente de la compañía—; poco tiempo después lograron descubrir y consolidar su “nicho de mercado”. ¿Cómo fue esto? Entre las décadas de 1970 a 1990 muchas compañías de la industria de la construcción se dedicaban al negocio de construir casas para clase media aprovechando que el gobierno y los bancos financiaban su adquisición, con préstamos muy favorables a familias de clase media y de recursos limitados.

Mientras eso pasaba, el presidente de DEHC, Ramón Ramírez, prefería ayudar a sus colegas —ingenieros civiles— en las labores de diseño de la infraestructura previa a la urbanización, como calles, drenajes, manejo hidrológico, estudios de suelos y trazo topográfico de los lotes que se ofrecerían para la construcción de casas. Esta decisión la tomó después de observar que era necesario menos capital de trabajo para diseñar qué construir y que, en general, las compañías constructoras que se dedicaban al negocio de la construcción eran pequeñas y preferían no incurrir en los gastos que implicaba tener una oficina específica para las labores de diseño especializado, que por otra parte requerían de un entrenamiento especial de los ingenieros dedicados a estas labores, dado que tales conocimientos no eran tratados en su conjunto en los planes de estudio de la universidad local (aunque en forma fraccionada, sí contemplaban este entrenamiento en su curriculum).

A través del tiempo los ingenieros Ramírez y Carazo establecieron excelentes relaciones con sus clientes, fundamentalmente por la calidad profesional y su personal y cálido trato. Estas dos consideraciones principales los habían llevado a ser líderes en el mercado, con cerca del 75% de participación en él. Sin embargo, la compañía —de corte familiar—, se sigue manejando —aun ahora— de manera muy informal y poco estructurada, aunque las preocupaciones de motivación, capacitación y crecimiento personal de sus colaboradores ya han tocado a su puerta en forma más que insistente.

En el decenio de 1990, el mercado de DEHC, S.A. cambió y se empezó a observar una sobreoferta inmobiliaria, por lo cual Ramírez y Carazo decidieron ampliar operaciones hacia el campo turístico, que estaba siendo desarrollado por capitales extranjeros —principalmente estadounidenses. El profesionalismo de su trabajo y su basta experiencia indicaban ahora que podía buscarse “ser la contraparte costarricense” de importantes empresas para desarrollo de grandes proyectos turísticos, como EDSA, HOLDER, Kimberly Allison, Tong & Goo, y con Bechtel en obras de infraestructura del Aeropuerto Internacional de Costa Rica, e inclusive buscar ampliar sus horizontes al diseño y supervisión de construcción de grandes proyectos de infraestructura de carreteras, electricidad, etc., poniéndose a las órdenes de grandes consorcios, como The Shaw Group, Inc.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Un reto importante de DEHC, S.A. es mantener estimulados a sus profesionales. ¿Cómo se podrían aplicar las habilidades técnicas, conceptuales y de trato personal para mantener un entorno en el que se aliente la innovación y el profesionalismo?
2. ¿Qué funciones administrativas cumple Ramírez cuando: a) Hace una presentación a posibles clientes; b) Estudia la viabilidad de abrir el abanico de servicios brindados en DEHC, S.A.; c) Encauza a los empleados en el compromiso de la empresa con los clientes?
3. ¿Qué comentarios tiene sobre el énfasis de DEHC, S.A., en el servicio al cliente? ¿Cómo debiera apoyar la empresa a sus empleados para que sirvan a los clientes y sean innovadores?

Caso elaborado por: Miguel Gutiérrez Alfaro, Jefe de la Cátedra de Administración. Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica, San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica.

● ● ● **Objetivos de aprendizaje**

Tenga presentes estos objetivos mientras lee y estudia el capítulo

Breve historia de la administración

- Explique la importancia de estudiar la historia de la administración.
- Describa algunas de las primeras evidencias de la práctica de la administración.

Administración científica

- Describa los aportes más importantes de Frederick W. Taylor y Frank y Lillian Gilbreth.
- Explique cómo aplican los gerentes modernos la administración científica.

Teorías de la administración general

- Comente los 14 principios administrativos de Fayol.
- Describa los aportes de Max Weber a la teoría general de la administración.
- Explique cómo aplican los gerentes modernos las teorías generales de la administración.

Método cuantitativo de la administración

- Señale qué ha aportado el método cuantitativo al campo de la administración.
- Explique cómo aplican los gerentes modernos el método cuantitativo.

Hacia la comprensión del comportamiento organizacional

- Describa los aportes de los primeros exponentes del comportamiento organizacional (CO).
- Explique el aporte de los estudios de Hawthorne al campo de la administración.
- Explique cómo aplican los gerentes modernos el método conductual.

El enfoque sistémico

- Describa una organización que utilice el enfoque sistémico.
- Comente la pertinencia del enfoque sistémico para comprender la administración.

El enfoque de las contingencias

- Explique la diferencia entre el enfoque de las contingencias y las teorías previas de la administración.
- Comente la pertinencia del enfoque de las contingencias para la comprensión de la administración.

Tendencias y temas actuales

- Explique por qué debemos examinar las tendencias y temas actuales que enfrentan los gerentes modernos.
- Describa las tendencias y temas actuales de la administración.

Capítulo

2

La administración ayer y hoy

El Dilema de un gerente



“Ya casi nunca se ve nada original en esta industria. Todos copian las ideas de los demás”. Este duro juicio sobre la innovación en la industria juguetera en boca de un analista de la industria quizá lo tome por sorpresa. Sin embargo, cuando a Ivy Ross (en la foto), vicepresidenta de diseño de juguetes de Mattel, le pidieron desarrollar un nuevo juguete para niñas exitoso, decidió hacer algo distinto.¹

Los productos más populares de Mattel son las muñecas Barbie para las niñas y los cochecitos Hot Wheels para los niños. Cuando Ivy y Adrienne Fontanella (presidenta de la división de juguetes para niña) decidieron trabajar para conseguir un nuevo éxito en el mercado, no querían otra muñeca. Gracias a las investigaciones de mercado se sabía que los juegos de costura y joyería eran populares entre las niñas, y que los juegos de construcción “del tipo Lego” eran más populares entre los niños. Sabían además que la razón no era que a las niñas no les gustara construir cosas, sino que lo hacían de manera distinta que los niños. El reto era innovar con un juguete de construcción que atrajera a las niñas.

Para inspirar el pensamiento innovador, Ross formó un equipo con gente de varios departamentos para que colaboraran en el nuevo producto. Expertos externos y el psicólogo infantil de Mattel instruyeron al equipo en la arquitectura y pautas de juego. El equipo también observó grupos de niñas

jugando. Ivy llamó Proyecto Ornitorrinco al equipo. “¿Por qué ‘Ornitorrinco’? Cuando busqué la definición, vi que era una combinación fuera de lo común de especies diferentes”. Y esa es una buena descripción de lo que se necesita para innovar.

Una de las primeras dificultades del grupo fue adaptarse a la falta de estructura. Ivy dejó que el grupo se organizara solo y alentó a los integrantes para que se dedicaran a las tareas que prefirieran: diseño del juguete, diseño del empaque, comercialización, etc. ¿Qué inventaron los “ornitorrincos”? Un juguete para niñas de cinco a 10 años llamado *Sistema de Creación Ello*, que consiste en piezas de plástico de colores fáciles de manipular y calcomanías reutilizables, diseñadas pensando en la manera abierta y creativa de jugar de las niñas: un juguete innovador hecho en forma innovadora (puede verlo en www.mattel.com).

Póngase en el lugar de Ivy. ¿Qué lecciones puede sacar ella del Proyecto Ornitorrinco para manejar mejor la innovación en su división?

¿Qué haría usted?



La intención de Mattel de inventar un producto innovador para lanzar al mercado no es tan rara en estos días. Muchas organizaciones grandes y pequeñas se han comprometido de la misma manera en desarrollar innovaciones, con todas sus dificultades y recompensas. ¿Por qué? La competencia global y las presiones competitivas generales reflejan la realidad de hoy: innovar o perder. Aunque Ivy Ross fue innovadora en la forma en que inspiró a sus empleados para que pensarán en el nuevo juguete, ella reconocía que no siempre es fácil materializar las ideas nuevas. En efecto, la historia de la administración está llena de evoluciones y revoluciones causadas por ideas nuevas.

Examinar la historia de la administración nos ayudará a entender la teoría y la práctica de la administración moderna. Uno puede ver lo que ha funcionado y lo que no ha servido. En este capítulo le presentaremos los orígenes de muchos conceptos contemporáneos de la administración y cómo evolucionaron para reflejar las nuevas necesidades de las organizaciones y de la sociedad. También señalaremos tendencias y temas importantes en la administración actual, con la finalidad de enlazar el pasado con el futuro y demostrar que el campo de la administración sigue en evolución. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 2.1).

P y R

Cuando vea este símbolo, vaya a la página Web de R.O.L.L.S. (www.pearsoneducacion.net/robbins) y a Q & A, su asistente educativo permanente. En cápsulas en vídeo y materiales escritos presentados por estos autores se abordan preguntas que con frecuencia hacen los estudiantes.

BREVE HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Los emprendimientos organizados y encabezados por personas responsables de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades han existido desde hace milenios. Por ejemplo, las pirámides de Egipto y la Gran Muralla China son pruebas palpables de que mucho antes de la edad contemporánea se emprendían proyectos de tremenda envergadura en los que participaban miles de personas. Las pirámides son un ejemplo particularmente llamativo. La construcción de una sola pirámide daba ocupación a más de 100,000 trabajadores durante 20 años.² ¿Quién decía a cada cual lo que tenía que hacer? ¿Quién verificaba que hubiera suficientes piedras en el sitio de construcción para que los trabajadores no se quedaran de brazos cruzados? La respuesta es que fueron los *gerentes*. Como quiera que se llamaran en esa época, alguien tenía que planear las labores, organizar a las personas y los materiales, instruir y dirigir a los albañiles y ver que todo se hiciera según lo planeado.

La ciudad de Venecia, en Italia, un importante centro económico y comercial del siglo xv, es otro ejemplo temprano de administración. Los venecianos crearon una forma inicial de empresa privada y practicaban muchas actividades que son comunes en las organizaciones actuales. Por ejemplo, en los astilleros venecianos se botaban barcos de guerra que se hacían flotar por los canales. En paradas sucesivas se agregaban materiales y aparejos. ¿No le recuerda esta descripción a los automóviles que “flotan” por una línea de montaje mientras se le añaden partes? Además de esta línea de montaje, los venecianos también tenían sistemas de almacén e inventario para controlar los materiales, funciones de administración de recursos humanos para controlar la fuerza laboral y un sistema contable de ingresos y costos.³

Estos ejemplos demuestran que las organizaciones y los gerentes existen desde hace miles de años. Para el estudio de la administración, resultan particularmente significativos dos acontecimientos previos al siglo xx.

Primero, en 1776, Adam Smith publicó *La riqueza de las naciones*, libro en el que argumentó las ventajas que generaba para las organizaciones y la sociedad la **división del trabajo**, así como, la descomposición de los trabajos en tareas especializadas y repetidas. Smith usó como ejemplo la fabricación de alfileres. Diez individuos, haciendo cada uno una tarea especializada, producían juntos unos 48,000 alfileres diarios. En cambio, si cada uno trabajara por su cuenta y realizara todas las tareas, sería todo un logro que terminara 10 alfileres en un día. Smith concluyó que la división del trabajo aumenta la productividad porque se perfecciona la habilidad y la destreza de los trabajadores, se ahorra el tiempo perdido al cambiar de una tarea a otra, y con la invención de técnicas y máquinas se ahorra mano de obra. La popularidad de la especialización del trabajo (por ejemplo, las tareas es-

●●● **división del trabajo**
Descomposición de los trabajos en tareas pequeñas y repetidas.

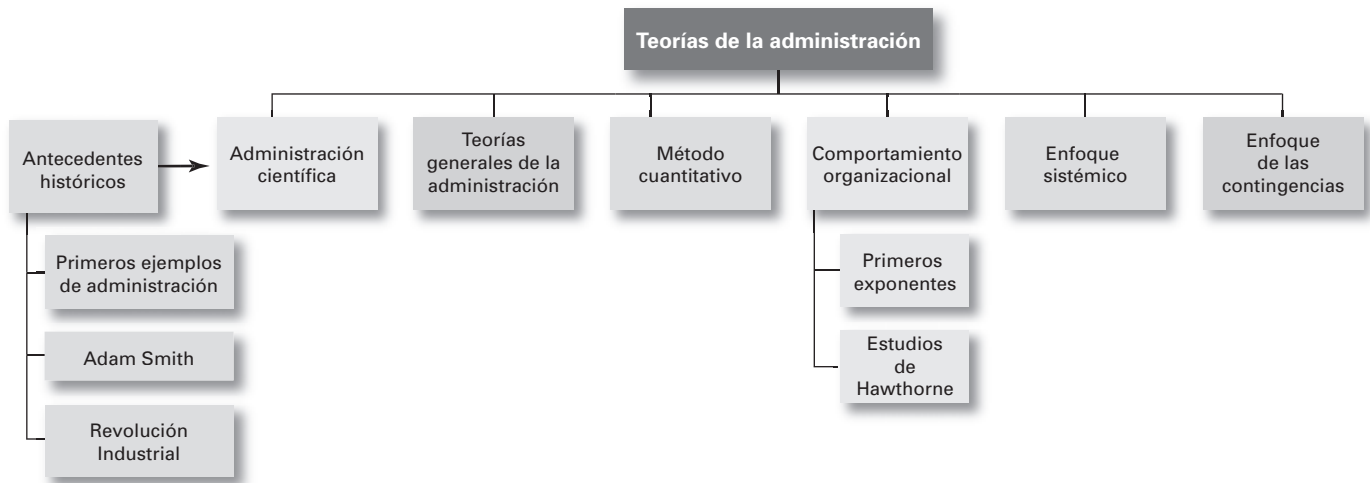


Figura 2.1 Desarrollo de las principales teorías de la administración

●●● **Revolución Industrial**
Aparición del poder de las máquinas, la producción en masa y el transporte eficiente.

pecíficas realizadas por los integrantes de un equipo de cirugía, las actividades culinarias de los trabajadores en las cocinas de los restaurantes o las posiciones de los jugadores de un equipo de fútbol) obedece sin lugar a dudas a las ventajas económicas descubiertas por Adam Smith.

La segunda influencia importante, previa al siglo XX, en la administración fue la **Revolución Industrial**, que se inició en Inglaterra y cruzó el Atlántico a finales de la Guerra Civil estadounidense. La Revolución Industrial sustituyó la fuerza humana con la potencia de las máquinas, lo que abarató la manufactura de bienes en las fábricas, y que a su vez hizo más económico manufacturar los productos en las fábricas en vez de los hogares. Estas fábricas grandes y eficientes requerían destrezas administrativas. ¿Por qué? Los gerentes tenían que pronosticar la demanda, asegurar que hubiera suficiente materia prima para confeccionar los productos, asignar tareas a los trabajadores, dirigir las actividades diarias, etc. Así, surgió la necesidad de una teoría formal que ayudara a los gerentes a dirigir estas grandes organizaciones. Sin embargo, hasta la llegada del siglo XX no se dio el primer paso en la formulación de dicha teoría.

En las siguientes secciones vamos a presentar las seis principales perspectivas sobre la administración: la administración científica, las teorías generales, el método cuantitativo, el comportamiento organizacional, el enfoque sistémico y el enfoque de las contingencias (ver la figura 2.1). Recuerde que cada enfoque trata sobre el mismo “animal”. Las diferencias obedecen a los antecedentes y los intereses de sus autores. Una analogía relevante es la conocida fábula de los ciegos y el elefante, en la que cada ciego afirma que un elefante es la parte que toca: el primero, que toca el costado del animal, dice que el elefante es como una pared. El segundo, que toca la trompa, dice que es como una serpiente. El tercero que toca uno de los colmillos, dice que es como una lanza. El cuarto toma una pata y dice que es como un árbol. El quinto toca la cola y concluye que es como una cuerda. Todos tocan al mismo elefante, pero lo que percibe cada uno depende del lugar en que se encuentre. Del mismo modo, las seis perspectivas son correctas y contribuyen al conocimiento general de la administración, pero también todas dan una imagen limitada de un animal grande. Comenzaremos nuestra excursión al pasado de la administración estudiando la primera teoría importante de la administración: la administración científica.

●●● **Revisión de los objetivos de aprendizaje**

- Explique la importancia de estudiar la historia de la administración.
- Describa algunas de las primeras evidencias sobre las prácticas de la administración.

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Si hubiera que señalar el año de nacimiento de la teoría moderna de la administración, la elección lógica sería 1911, año de la publicación de *Los principios de la administración científica* de Frederick Taylor. Su contenido fue aceptado por los gerentes en todo el mundo. En su obra, Taylor expuso la teoría de la **administración científica**: la aplicación del método científico para determinar “la mejor manera” de hacer un trabajo.

••• administración científica

El uso del método científico para determinar “la mejor manera” de hacer un trabajo.

Contribuciones importantes

Los principales aportes a la teoría de la administración científica los hicieron Frederick W. Taylor y Frank y Lillian Gilbreth. Repasemos lo que ellos hicieron.

Frederick W. Taylor Realizó la mayor parte de su trabajo en las siderúrgicas Midvale y Bethlehem Steel en Pennsylvania. Como Taylor era un ingeniero mecánico de formación cuáquera y puritana, permanentemente le asombraba la ineficiencia de los trabajadores. Los operarios usaban técnicas muy diferentes para hacer el mismo trabajo. Se inclinaban a “tomarlo con calma” y Taylor pensaba que su producción era apenas de un tercio de lo que era posible. Prácticamente no había estándares de trabajo. Los trabajadores eran colocados en los puestos sin que hubiera preocupación porque sus capacidades y aptitudes correspondieran a las tareas que se les asignaban. Taylor se dispuso a corregir la situación aplicando el método científico a los puestos fabriles, y dedicó más de 20 años a buscar intensamente “la mejor manera” de hacer cada trabajo.



Frederick W. Taylor (1856-1915) fue el padre de la administración científica. Cuando trabajaba en Midvale Steel Company comprobó muchas ineficiencias. Trató de iniciar una revolución mental entre trabajadores y gerentes definiendo pautas claras sobre cómo mejorar la eficiencia en la producción.

Las experiencias de Taylor en Midvale lo llevaron a definir pautas claras para mejorar la eficiencia en la producción. Él argumentó que sus cuatro principios de administración científica (ver el cuadro 2.1) traerían la prosperidad tanto a los trabajadores como a los gerentes.⁴ ¿Cómo funcionaban en la práctica estos principios de la administración científica? Veamos un ejemplo.

El ejemplo más conocido de la administración científica de Taylor es el experimento de los lingotes de hierro. Los trabajadores cargaban los lingotes (de 42 kilos cada uno) a los carros del ferrocarril. Su promedio diario de producción era de 12.5 toneladas. Taylor creía que si se analizaba científicamente el trabajo para determinar “la mejor manera” de cargar los lingotes, la producción aumentaría a 47 o 48 toneladas diarias. Después de analizar de manera científica varias combinaciones de procedimientos, técnicas y herramientas, al aplicarlas Taylor tuvo éxito en alcanzar esos niveles de productividad. ¿Cómo? Situó a la persona correcta en el puesto, con las herramientas y el equipo correcto, hizo que el trabajador siguiera sus instrucciones con exactitud y lo motivó con el incentivo económico de un pago diario mucho mayor. (PyR Conéctese a la Web y revise Q & A 2.2). Taylor aplicó un sistema semejante con otros puestos y pudo establecer “la mejor manera” de desempeñarlos. En general, Taylor logró mejoras permanentes en la producción del orden de 200% o más. Mediante sus revolucionarios estudios científicos del trabajo manual, Taylor se ganó el título de “padre” de la administración científica. Sus ideas se difundieron por Estados Unidos, Francia, Alemania, Rusia y Japón, e inspiraron a otros para que estudiaran y elaboraran métodos de administración científica. Sus seguidores más notables fueron Frank y Lillian Gilbreth.

Cuadro 2.1

Cuatro principios de administración de Taylor

1. Establecer la ciencia de cada parte del trabajo del individuo, que reemplace el antiguo método de “hacerlo al ojo”.
2. Escoger científicamente al trabajador y luego capacitarlo y desarrollarlo.
3. Cooperar entusiastamente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se realice de acuerdo con los principios de la ciencia que se desarrolló.
4. Dividir el trabajo y la responsabilidad casi por igual entre la gerencia y los trabajadores. La gerencia asume todo el trabajo para el que está más capacitada que los trabajadores.



Frank y Lillian Gilbreth, que tuvieron 12 hijos, manejaban su casa con los principios y las técnicas de la administración científica. Dos de sus hijos escribieron un libro, *Más barato por docena*, en el que cuentan la vida con los dos maestros de la eficiencia.

●●● **therbligs**

Esquema de clasificación de 17 movimientos básicos de la mano.

Frank y Lillian Gilbreth Frank Gilbreth un contratista de oficio constructor renunció a esa profesión para estudiar la administración científica cuando oyó a Taylor en una reunión profesional. Frank y su esposa Lillian, que era psicóloga, estudiaron el trabajo buscando eliminar los movimientos manuales y corporales inútiles. Los Gilbreth también hicieron experimentos para optimizar los resultados del trabajo, respecto al diseño y uso de herramientas y equipos.⁵

Frank es probablemente más conocido por sus experimentos en la albañilería. Analizando minuciosamente el trabajo de los albañiles, redujo el número de movimientos para tender ladrillos en un muro exterior de 18 a cinco, y los movimientos del tendido interior de 18 a dos. Con las técnicas de los Gilbreth, el albañil era más productivo y estaba menos cansado al terminar su jornada.

Los Gilbreth fueron de los primeros investigadores que tomaron películas para estudiar los movimientos manuales y corporales. Inventaron un aparato llamado micro-cronómetro para registrar los movimientos del trabajador y el tiempo que demoraba en cada uno. Así identificaban y eliminaban movimientos inútiles que se escapaban a la vista. Los Gilbreth idearon también un esquema de clasificación de 17 movimientos manuales básicos (como estirarse, asir, sostener) que llamaron **therbligs** ("Gilbreth" escrito al revés con el grupo *th* traspuesto). Este esquema dio a los Gilbreth un medio más exacto de analizar los movimientos manuales precisos de los trabajadores.

¿Cómo aplican los gerentes de hoy la administración científica?

Las guías que prepararon Taylor y otros para mejorar la eficiencia de la producción todavía se aplican hoy en las organizaciones.⁶ Cuando los gerentes analizan las tareas básicas del trabajo que debe realizarse, hacen estudios de tiempos y movimientos para eliminar movimientos inútiles, contratan a los trabajadores más calificados para un puesto y diseñan un sistema de incentivos basado en la producción, están usando los principios de la administración científica. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 2.3). Pero la práctica actual de la administración no se reduce a la administración científica. De hecho, también se aprovechan hoy las ideas del siguiente enfoque importante: las teorías generales de la administración.

●●● **Revisión de los objetivos de aprendizaje**

- Describa las contribuciones importantes de Frederick W. Taylor, y Frank y Lillian Gilbreth.
- Explique cómo aplican los gerentes modernos la administración científica.

LAS TEORÍAS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Otros escritores estudiaron también la administración, pero se centraron en la organización como un todo. Estos investigadores son los teóricos de la administración general, quienes desarrollaron **teorías más generales** sobre lo que hacen los gerentes y qué constituye la buena práctica gerencial. Veamos algunos aportes que se desarrollaron a partir de estas perspectivas.

Contribuciones importantes

Los dos teóricos más destacados del enfoque de la administración general fueron Henri Fayol y Max Weber.

●●● **teóricos generales de la administración**

Son investigadores que desarrollaron teorías generales de lo que hacen los gerentes y lo que constituye la buena práctica administrativa.

Henri Fayol Nos referimos a Fayol en el capítulo 1 dado que él describió la administración como un conjunto universal de funciones que incluyen la planificación, organización, dirección, coordinación y control. Dada la importancia de esta idea, examinaremos en más detalle lo que dijo.⁷

Fayol escribió en la misma época que Taylor, y mientras que éste se interesaba en los gerentes de primera línea y el método científico, Fayol dirigió su atención a las actividades de *todos* los gerentes. Escribió desde sus experiencias personales como gerente general de una gran empresa minera francesa.

Fayol describía la práctica gerencial como distinta de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y las otras funciones típicas en las empresas. Su creencia era que la administración es una actividad común de todo emprendimiento humano, en las empresas, los gobiernos y aun en los hogares. Esta creencia lo llevo a concebir la idea de que existen 14 **principios de administración**, reglas administrativas básicas que podían enseñarse en las escuelas y aplicarse a todas las situaciones de las organizaciones. Sus principios se muestran en el cuadro 2.2. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 2.4).

●●● **principios de la administración**

Son reglas administrativas básicas que pueden enseñarse en las escuelas y aplicarse a todas las situaciones de las organizaciones.

●●● **burocracia**

Una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía bien definida, reglas y normas detalladas, y relaciones impersonales.

Max Weber El sociólogo alemán Max Weber (se pronuncia *véber*) estudió la actividad organizacional. En sus textos de comienzos del siglo xx postuló una teoría de las estructuras y las relaciones de autoridad.⁸ Weber describió un tipo de organización ideal que llamó **burocracia**, una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía bien definida, reglas y normas detalladas, y relaciones impersonales. Weber aceptaba que esta “burocracia ideal” no existía en la realidad, sino que la postulaba como la base para teorizar sobre la manera de hacer el trabajo en grupos grandes. Su teoría se convirtió en el modelo de diseño estructural para muchas organizaciones grandes actuales. En la figura 2.2 se esbozan las características estructurales de la burocracia ideal de Weber.

La burocracia que describió Weber es muy parecida a la administración científica en su ideología. Las dos subrayan la racionalidad, la predictibilidad, la impersonalidad, la competencia técnica y el autoritarismo. Aunque los escritos de Weber eran menos operacionales que los de Taylor, el hecho de que su “tipo ideal” describe aun a muchas organizaciones contemporáneas, da prueba de la importancia de su obra.

¿Cómo usan los gerentes de hoy las teorías generales de la administración?

Algunas de las ideas y actividades de la administración actual proceden directamente de las teorías generales de la administración. Por ejemplo, la noción funcional del trabajo del gerente es atribuible a Fayol. Además, sus 14 principios fueron el marco de referencia del que surgieron muchos conceptos gerenciales actuales.

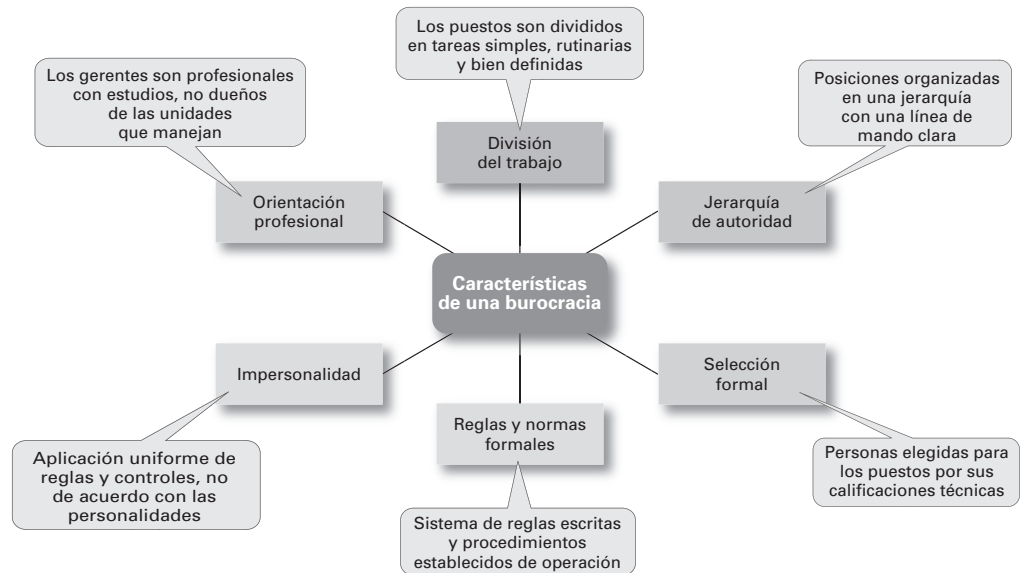
Cuadro 2.2

Los 14 principios de la administración de Fayol

1. *División del trabajo.* La especialización aumenta la producción porque los empleados son más eficientes.
2. *Autoridad.* Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes y la autoridad les da ese derecho.
3. *Disciplina.* Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización.
4. *Unidad de mando.* Los empleados deben recibir órdenes sólo de un superior.
5. *Unidad de dirección.* La organización debe tener un único plan de acción que guíe a gerentes y empleados.
6. *Subordinación de los intereses de los individuos al interés general.* Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben preceder a los intereses del conjunto de la organización.
7. *Remuneración.* Hay que dar un pago justo a los trabajadores por sus servicios.
8. *Centralización.* Este término se refiere al grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones.
9. *Cadena de escalafón.* Es la línea de autoridad de la dirección superior a los rangos inferiores.
10. *Orden.* Personas y materiales deben estar en el lugar correcto en el momento oportuno.
11. *Equidad.* Los gerentes deben ser corteses y justos con sus subordinados.
12. *Estabilidad de la antigüedad del personal.* La administración debe hacer una planeación ordenada del personal y asegurar que haya reemplazos para las vacantes.
13. *Iniciativa.* Los empleados autorizados para originar y llevar a cabo planes se esfuerzan más.
14. *Espíritu de grupo.* Promover el espíritu de grupo fomenta la armonía y la unidad en la organización.

Figura 2.2

Burocracia ideal de Weber



La burocracia de Weber fue un intento de formular un prototipo ideal para las organizaciones. Aunque muchas características de la burocracia de Weber son todavía evidentes en las grandes organizaciones, su modelo ya no es tan popular como lo fue en el siglo XX. Muchos gerentes contemporáneos piensan que su énfasis en una división estricta del trabajo, en la adhesión a reglas y normas formales y en la aplicación impersonal de reglas y controles anula la creatividad de los empleados y la capacidad de la organización para reaccionar rápido frente a un entorno cada vez más dinámico. Sin embargo, incluso en las organizaciones más flexibles de profesionales talentosos (como Mattel, General Electric o Cisco Systems) hacen falta algunos mecanismos burocráticos para que los recursos se aprovechen de modo eficaz y eficiente.

Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Comente los 14 principios administrativos de Fayol.
- Describa los aportes de Max Weber a la teoría general de la administración.
- Explique cómo aplican los gerentes de hoy las teorías generales de la administración.

EL MÉTODO CUANTITATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN

- **método cuantitativo**
Aplicación de técnicas cuantitativas para mejorar la toma de decisiones.

El **método cuantitativo** consiste en aplicar técnicas cuantitativas para mejorar la toma de decisiones. El método también se llama *investigación de operaciones* o *ciencia de la administración*.

Contribuciones importantes

El método cuantitativo evolucionó de los desarrollos matemáticos y las soluciones estadísticas a los problemas militares que se plantearon en la Segunda Guerra Mundial. Cuando terminó la guerra, muchas de las técnicas concebidas para resolver problemas militares se aplicaron a las empresas. A mediados de la década de 1940, un grupo de oficiales que ostentaba el sobrenombre de *Los maguitos* fueron contratados por la Ford Motor Company e inmediatamente comenzaron a usar los métodos estadísticos y modelos cuantitativos para mejorar la toma de decisiones. Tal vez reconozca el nombre de dos de estos individuos: Robert McNamara (que luego fue presidente de Ford, Secretario de la Defensa y Presidente del Banco Mundial) y Charles Tex Thornton (fundador de Litton Industries).



Los métodos cuantitativos se valen, entre otras herramientas, de aplicaciones de cómputo para el proceso administrativo. El software para generar una animación tridimensional llamada "previz" tiene alrededor de 30 años y los artistas de efectos especiales han ensayado explosiones cinematográficas desde la década de 1990. De pronto Colin Green se dio cuenta de que "previz" podía ser también una herramienta innovadora para proyectos de administración del personal de los estudios. Su empresa de 13 empleados, Pixel Liberation Front, crea bocetos toma por toma de escenas de películas, como la serie de Matrix. Se trata de simulaciones para que los cineastas establezcan presupuestos y calendarios. "Sabía de antemano y con mucha exactitud lo que iba a hacer —dice el director David Fincher acerca del trabajo de PLF en El club de la pelea y La habitación del pánico— y eso me ayudó a desarrollar un mejor producto."

¿Qué hace exactamente el método cuantitativo? Esta metodología aplica herramientas estadísticas, modelos de optimización, modelos de información y simulaciones por computadora a las actividades de la administración. Por ejemplo, la programación lineal es una técnica que usan los gerentes para mejorar las decisiones sobre asignación de recursos. La programación del trabajo es más eficiente si es resultado de un análisis de programación de ruta crítica. El modelo económico de cantidad de pedidos sirve a los gerentes para determinar los niveles óptimos de inventario. Todos éstos son ejemplos de técnicas cuantitativas aplicadas al mejoramiento de las decisiones gerenciales.

¿Cómo aplican los gerentes de hoy el método cuantitativo?

En los casi 626 locales de Circuit City (cadena de tiendas de productos e insumos computacionales) los expertos en estadística lo han estudiado todo, desde la ropa que usan los vendedores hasta el plazo por el que se debe ofrecer financiamiento sin intereses. Estos matemáticos descubrieron, por ejemplo, que las comisiones fijas funcionan mejor que las comisiones por producto que se pagaban desde hace más de 48 años. Estos resultados y otros obtenidos en dos estudios a comienzos de 2000 y 2001 estimularon cambios que se estima incrementaron las ventas en 300 millones de dólares en 2002.

El método cuantitativo contribuye directamente a la toma de decisiones gerenciales de planeación y control. Por ejemplo, cuando los gerentes toman decisiones de presupuesto, programación, control de calidad y otras semejantes, típicamente se apoyan en técnicas cuantitativas. La disponibilidad de programas de software ha hecho menos intimidantes estas técnicas para los gerentes, aunque todavía deben tener la capacidad para interpretar los resultados. En los capítulos 9 y 18 abordaremos algunas de las técnicas cuantitativas más importantes.

Por varias razones, que se detallan a continuación, el método cuantitativo no ha ejercido tanta influencia en la administración como el enfoque siguiente: el comportamiento organizacional. Entre estas razones están el hecho de que muchos gerentes no conocen las herramientas cuantitativas y les tienen miedo, que los problemas conductuales son más extendidos y están más a la vista, y que para la mayoría de los estudiantes y los gerentes es más fácil tratar con problemas reales y cotidianos que tienen que ver con personas, que con la actividad más abstracta de elaborar modelos cuantitativos.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Señale qué ha aportado el método cuantitativo al campo de la administración.
- Explique cómo aplican los gerentes de hoy el método cuantitativo.

HACIA LA COMPRENSIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

●●● **comportamiento organizacional (CO)**
Campo de estudio que se ocupa de las acciones (conducta) de las personas en el trabajo.

Como sabemos, los gerentes obtienen resultados trabajando con personas. Esto explica por qué algunos escritores han escogido abordar el estudio de la administración centrándose en los recursos humanos de la organización. El campo de estudio que se ocupa de las acciones (conductas) de las personas en el trabajo se llama **comportamiento organizacio-**

nal (CO). Buena parte de lo que conforma hoy el campo de la administración de los recursos humanos, así como las ideas contemporáneas sobre motivación, liderazgo, confianza, trabajo en equipo y manejo de conflictos, procede de la investigación del comportamiento organizacional.

Primeros exponentes

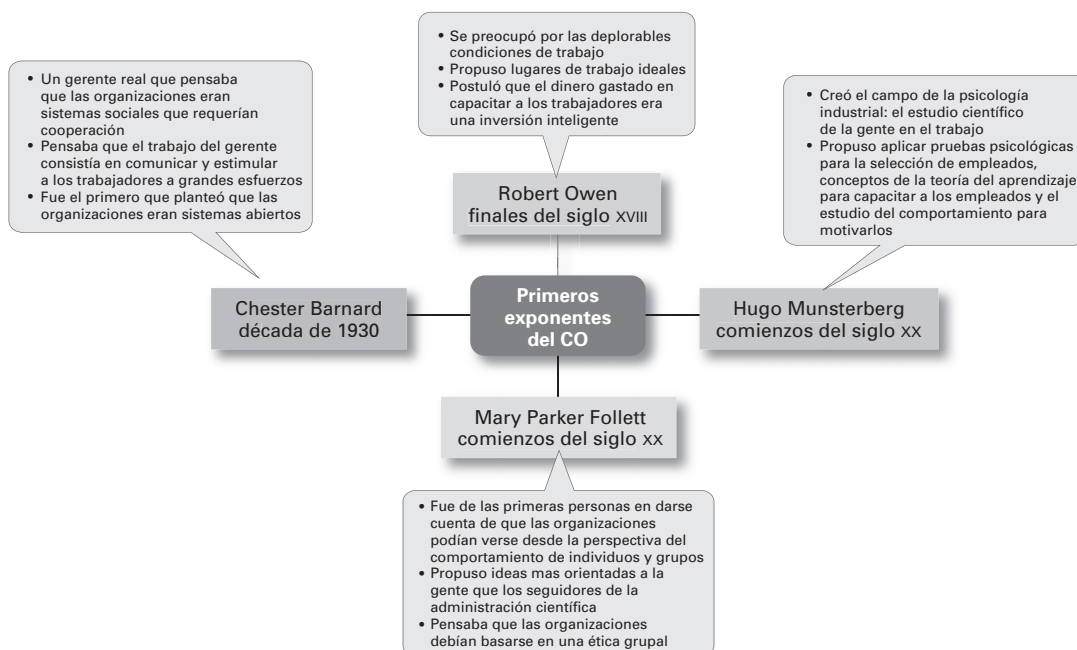
Aunque a finales del siglo XIX y comienzos del XX algunas personas advirtieron la importancia del factor humano en el éxito de una organización, cuatro investigadores destacan como los primeros exponentes del comportamiento organizacional: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett y Chester Barnard. Sus aportes fueron variados y distintos, pero todos creían que la gente era el activo más importante de las organizaciones y que debía ser administrada en consecuencia. Sus ideas pusieron los cimientos de prácticas gerenciales como los procedimientos de selección de empleados, los programas de motivación para empleados, los equipos de trabajo y las técnicas de manejo del clima organizacional. En la figura 2.3 se resumen las ideas más importantes de estos primeros defensores.

Los estudios de Hawthorne

Sin duda alguna, el aporte más importante para el desarrollo del CO provino de los **estudios de Hawthorne**, realizados en las instalaciones de la Western Electric Company, en Cicero, Illinois. Los estudios, que comenzaron en 1924, fueron diseñados por los ingenieros industriales de la empresa inicialmente como un experimento de administración científica. Estos ingenieros querían examinar los efectos de distintos niveles de iluminación en la productividad de las trabajadoras. Como en cualquier buen experimento científico se establecieron grupos experimentales y de control. El grupo experimental fue expuesto a varias intensidades de iluminación, en tanto que el de control se mantuvo bajo una intensidad constante. Si usted fuera el ingeniero a cargo del experimento, ¿qué esperaría que ocurriera? Es lógico pensar que la producción individual en el grupo experimental se relacionaría directamente con la intensidad de la luz. Sin embargo, ellos descubrieron que cuando incrementaban la luminosidad en el grupo experimental, la producción aumentaba en los dos grupos. A continuación, para sorpresa de los ingenieros, cuando redujeron la luminosidad en el grupo experimental, la productividad volvió a crecer en ambos grupos. De hecho, se observó una disminución en la productividad del grupo experimental sólo cuando la luz

● ● ● **estudios de Hawthorne**
Estudios realizados en las décadas de 1920 y 1930 que arrojaron nuevos conocimientos sobre el comportamiento de individuos y grupos.

Figura 2.3 Primeros defensores del CO



era tan tenue como la de una noche de luna. ¿Que explicaría estos inesperados resultados? Los ingenieros no estaban seguros, pero concluyeron que la intensidad de la iluminación no se relacionaba con la productividad del grupo y que “algo más” incidía en los resultados. Sin embargo, no lograron establecer que era ese “algo más”.

En 1927, los ingenieros de la Western Electric pidieron al profesor de Harvard, Elton Mayo y sus ayudantes, que participaran como asesores del estudio. Así comenzó una relación que se prolongó hasta 1932 y que abarcó numerosos experimentos de rediseño de puestos, cambios en la duración del día y la semana laborales, introducción de periodos de descanso y planes de salarios individuales *versus* grupales.⁹ Por ejemplo, se diseñó un experimento para evaluar el efecto de un esquema de pago “a trato” en la productividad de los grupos. Los resultados indicaron que el plan de incentivos tuvo menos efecto en la producción de cada trabajador que la presión, aceptación y seguridad laboral del grupo. Los investigadores concluyeron que las normas sociales o los estándares de los grupos eran los determinantes claves del comportamiento de los individuos en el trabajo.

En general, los académicos están de acuerdo en que los estudios de Hawthorne tuvieron un impacto dramático en los conocimientos acerca del rol de las conductas humanas en las organizaciones. Mayo concluyó que el comportamiento y las actitudes, están estrechamente relacionadas, que las influencias grupales afectan de manera significativa las conductas de los individuos, que los estándares grupales determinan la productividad de cada trabajador individual y que el dinero no es un factor tan importante en la productividad como los estándares, actitudes y la seguridad laboral grupales. Estas conclusiones llevaron a poner un nuevo énfasis sobre el factor comportamiento humano en la administración de las organizaciones y en el logro de metas.

Sin embargo, estas conclusiones fueron criticadas. Los críticos atacaron los procedimientos de investigación, los análisis de los resultados y las conclusiones.¹⁰ Desde el punto de vista histórico tiene poca importancia determinar si los estudios fueron bien hechos o si sus conclusiones estaban justificadas. Lo que *es* importante es que estimularon el interés en el comportamiento humano en las organizaciones. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 2.5).

¿Cómo aplican los gerentes de hoy el método conductual?

El método conductual ha moldeado en buena medida a las organizaciones actuales. Veamos elementos del método conductual en la manera en que los gerentes diseñan cargos que motiven, en la forma en que trabajan con equipos de empleados o en el modo en que propician el diálogo. Mucho de lo que postulaban los primeros exponentes del CO y las conclusiones de los estudios de Hawthorne pusieron los cimientos de las teorías actuales sobre la motivación, el liderazgo, el comportamiento y la formación de grupos, y muchos otros temas que trataremos con más profundidad en capítulos posteriores.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Describa las aportaciones de los primeros exponentes del CO.
- Explique los aportes de los estudios de Hawthorne al campo de la administración.
- Explique cómo aplican el enfoque conductual los gerentes de hoy.

●●● **sistema**
Conjunto de partes relacionadas e interdependientes dispuestas de tal manera que producen un todo unificado.

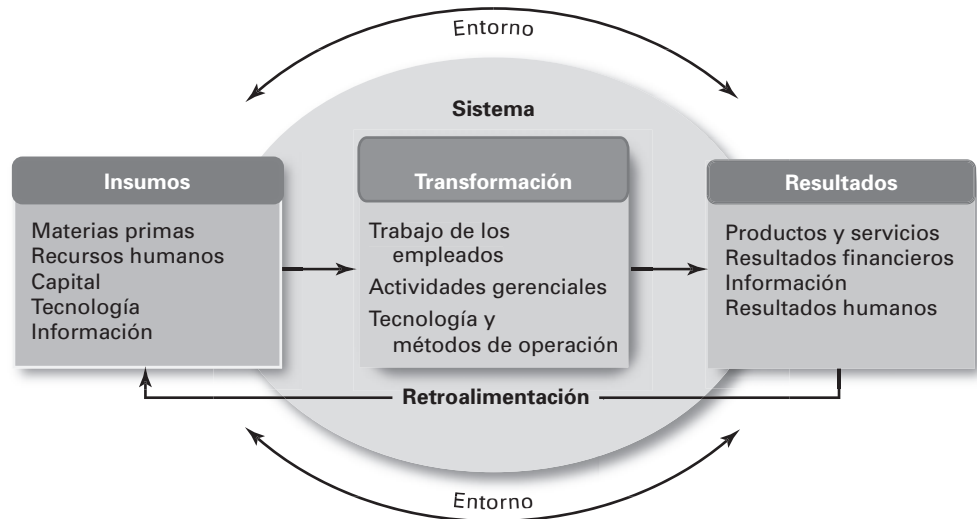
●●● **sistemas cerrados**
Sistemas que no son influidos ni se relacionan con el entorno.

●●● **sistemas abiertos**
Sistemas que interactúan dinámicamente con su entorno.

MÉTODO SISTÉMICO

En la década de 1960, los investigadores comenzaron a analizar las organizaciones desde el punto de vista de los sistemas, concepto que tomaron de las ciencias físicas. Un **sistema** es un conjunto de partes relacionadas e interdependientes dispuestas de tal manera que producen un todo unificado. Los sistemas son cerrados o abiertos. Los **sistemas cerrados** no son influidos ni se relacionan con el entorno. En cambio, los **sistemas abiertos** interactúan dinámicamente con su entorno. En la actualidad, cuando describimos las organizaciones como sistemas nos referimos a sistemas abiertos. En la figura 2.4 se muestra el diagrama de una organización desde el punto de vista de los sistemas abiertos. Se aprecia que la organización

Figura 2.4

La organización como sistema abierto

toma elementos del entorno (recursos) y los transforma o procesa como productos que distribuye en el mismo. La organización está “abierta” al entorno y se relaciona con éste.

El método sistémico y los gerentes

¿Qué aporta el método sistémico a nuestros conocimientos del razonamiento gerencial? Los especialistas en sistemas conciben a las organizaciones como compuestas de “factores interdependientes de individuos, grupos, actitudes, motivaciones, estructura formal, relaciones, metas, estatus y autoridad”.¹¹ Esto significa que los gerentes coordinan las actividades laborales de las partes de la organización y aseguran que estos elementos interdependientes estén trabajando juntos para alcanzar el logro de las metas de la empresa. Por ejemplo, el método sistémico reconocería que por muy eficiente que fuera el departamento de producción, si el departamento de marketing no anticipa los cambios en los gustos de los clientes y no trabaja con el departamento de desarrollo de productos para crear artículos que los clientes quieran, el desempeño general de la organización sufrirá problemas.

Además, en el método sistémico se entiende que las decisiones y acciones que se toman en un área de la organización afectan a otras, y viceversa. Por ejemplo, si el departamento de compras no adquiere la materia prima con la calidad y en la cantidad requeridas, el departamento de producción no podrá hacer bien su trabajo.

Por último, esta teoría reconoce que las organizaciones no están aisladas, sino que dependen de su entorno para obtener recursos y para que absorba sus productos. Ninguna organización sobrevive mucho tiempo si ignora las regulaciones del gobierno, las relaciones con los proveedores o las diversas entidades externas de las que depende (en el capítulo 3 abordaremos estas fuerzas externas).

¿Qué tan relevante es el método sistémico para la administración? Muy relevante. Por ejemplo, piense en un gerente del turno diurno en un local de los restaurantes Wendy’s que todos los días debe coordinar el trabajo de los empleados que surten las órdenes de los clientes en el mostrador para llevar, dirigir la entrega y descargar las provisiones y resolver todas las inquietudes que tengan los clientes. Este gerente “gobierna” todas las partes del “sistema” para que el restaurante cumpla sus metas diarias de ventas. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 2.6).

Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Describa una organización que se adhiera al método sistémico.
- Comente lo apropiado del método sistémico para comprender la administración.

Cuadro 2.3

Algunas variables del enfoque de la contingencia

Tamaño de la organización. A medida que aumenta el tamaño, se acrecientan también los problemas de coordinación. Por ejemplo, la estructura apropiada para una organización de 50,000 empleados será ineficiente en una organización de 50 trabajadores.

Tecnología en las tareas rutinarias. Para alcanzar su objetivo, la organización usa tecnología. Las tecnologías de rutina requieren estructuras, estilos de liderazgo y sistemas de control que difieren de los que se usan con las tecnologías “customizadas” que no son de rutina.

Incertidumbre ambiental. El grado de incertidumbre causado por los cambios del entorno influye en el proceso administrativo. Lo que funciona mejor en un entorno estable y previsible puede ser totalmente inapropiado en un contexto de cambios rápidos e impredecibles.

Diferencias individuales. Los individuos varían en su deseo de crecimiento, autonomía, tolerancia a la ambigüedad y expectativas. Estas diferencias y otras son especialmente importantes cuando los gerentes eligen técnicas de motivación, estilos de liderazgo y diseños de puestos.

MÉTODO DE LAS CONTINGENCIAS

Los primeros pensadores administrativos, como Taylor, Fayol y Weber, nos dieron principios de administración que ellos creían que eran de aplicación universal. En las investigaciones subsiguientes se encontraron excepciones a muchos de estos principios. Por ejemplo, la división del trabajo es útil y muy usada, pero los trabajos se hicieron *demasiado* especializados. La burocracia es deseable en muchas situaciones, pero en otras circunstancias, otras estructuras organizacionales son más eficaces. La administración no se basa ni puede basarse en principios simples que se apliquen en todas las situaciones. Según el contexto y sus cambios, los gerentes tienen que adoptar diversos métodos y técnicas. En el **método de las contingencias** (también llamado situacional) se dice que como las organizaciones son diferentes y enfrentan situaciones distintas (contingencias), necesitan métodos diversos de administración. (A Conéctese a la Web y realice el ejercicio 47 de S.A.L., la biblioteca de auto evaluación, “How Well Do I Respond to Turbulent Change?”)

●●● método de las contingencias

Un enfoque que plantea que como las organizaciones son diferentes y enfrentan situaciones distintas (contingencias), necesitan métodos diversos de administración.

Método de las contingencias y los gerentes

El método gerencial de las contingencias es de sentido común, porque las organizaciones y aun las unidades de la misma organización varían de tamaño, metas, trabajo, etc. Nos sorprenderíamos de encontrar reglas universales de administración que funcionaran en cualquier situación. Pero, desde luego, una cosa es decir que el método de administración “depende de la situación” y otra cosa es saber cuales variables afectan la situación. Los investigadores de la administración se están esforzando por identificar estas variables situacionales. En el cuadro 2.3 se explican cuatro variables frecuentes de contingencia. La lista no es exhaustiva (se han identificado más de 100 variables de situación), pero representa las más extendidas y da una idea del significado de la expresión *variable de contingencia*. Como verá, estas variables pueden tener un efecto significativo en los gerentes. El valor principal del método de las contingencias es que se subraya que no hay reglas simples o universales que puedan seguir los gerentes. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 2.7).

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explique la diferencia en la administración entre el método de las contingencias y los enfoques anteriores.
- Comente la relevancia del método de las contingencias para comprender la administración.

TENDENCIAS Y TEMAS ACTUALES

¿Dónde estamos hoy? ¿Qué conceptos y prácticas administrativas actuales escriben la “historia del mañana”? En esta sección trataremos de responder estas preguntas presentando tendencias y temas que, en nuestra opinión, han cambiado la manera en que los gerentes hacen su trabajo. Ya señalamos dos tendencias importantes en el capítulo 1: el servicio al cliente y la innovación. En este capítulo vamos a examinar otras: la globalización, la ética, la diversidad de los trabajadores, el espíritu empresarial, el comercio electrónico, la administración del conocimiento, el aprendizaje organizacional y la calidad total. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 2.8). En el libro detallamos estos temas en los recuadros, ejemplos y ejercicios de cada capítulo.

Globalización

La administración ya no está limitada por las fronteras de las naciones. La empresa alemana BMW arma coches en Carolina del Sur. La empresa estadounidense McDonald's vende hamburguesas en China. La empresa japonesa Toyota arma coches en Kentucky. La principal compañía de bienes raíces de Australia, Lend Lease Corporation, construyó el centro comercial Bluewater en Kent, Inglaterra, y tiene contratos con Coca-Cola para construir todas las embotelladoras de la compañía de bebidas en el sureste de Asia. La compañía suiza ABB Ltd. ha construido plantas de generación de electricidad en Malasia, Corea del Sur, China e Indonesia. Hay muchas oportunidades de globalización y el mundo se ha convertido finalmente en una aldea global. Sin embargo, la globalización incita polémicas. Después de los ataques terroristas en Estados Unidos el 11 de septiembre, algunos se preguntan si la “apertura” de la globalización no ha dejado a los países más vulnerables a conflictos por diferencias políticas y culturales. Debates aparte, en todo el mundo los gerentes de organizaciones de todos los tamaños y tipos tienen que enfrentar las dificultades de operar en un mercado global.¹² La globalización es un tema tan importante que le dedicamos todo un capítulo (el capítulo 4) y en otras partes del texto explicamos sus efectos en las funciones administrativas. En varios de los dilemas planteados al principio de los capítulos, los casos del final y los ejemplos, se incluyen gerentes y organizaciones globales. Para reforzar la importancia de que usted “piense globalmente” incluimos datos generales de nueve países y oportunidades para que usted adopte una perspectiva mundial en varios casos al final de las partes segunda a sexta, y en nuestro sitio Web (www.pearsoneducacion.net/robbins).

McDonald's tiene planes para extenderse por toda la India con menús de comida rápida que guardan poco parecido con la que se sirve en Occidente. La comida se sazona con especias hindúes para atender los gustos locales e incluye muchos platos vegetarianos. Tampoco usa carne y productos de res en deferencia a las creencias hindúes. Hace pocos años un McDonald's fue atacado porque se pensaba que cocinaba con manteca de res.



Ética

299,150,992 dólares. Éste es el valor de las sumas que se embolsaron los gerentes Ken Lay de Enron, Sam Waksal de ImClone, Gary Winnick de Global Crossing, y Dennis Kozlowski de Tyco International, que hoy han renunciado o fueron despedidos, cuando vendieron las acciones de sus compañías en el momento en que más valían.¹³ La tragedia es que al poco tiempo, cuando estos ejecutivos se iban con casi 300 millones de dólares, sus compañías quedaron en ruinas, y los puestos y los ahorros para el retiro de miles de empleados se desvanecieron.

En el verano de 2002 parecía que todos los días saldría a la luz un caso nuevo de mentiras, falsificaciones y manipulaciones financieras en alguna corporación. ¿Qué pasó con la ética de la administración? Este importante aspecto del comportamiento gerencial quedó olvidado o fue ignorado cuando estos gerentes pusieron sus intereses personales por delante de los de quienes serían afectados por sus decisiones. Tomemos por ejemplo a los “tres de Enron”: el ex presidente Ken Lay, el ex director ejecutivo Jeff Skilling y el ex director de finanzas Andy Fastow. Los tres se condujeron como si las leyes y las normas contables no se les aplicaran a ellos. Fueron avaros, manipularon y se confabularon para engañar al consejo de administración, los empleados, los accionistas y al público sobre el empeoramiento de la condición económica de Enron. Por estas acciones inmorales de los gerentes, miles de empleados de Enron se quedaron sin trabajo y las acciones de la compañía invertidas en los fondos de jubilación de la empresa para el retiro de sus empleados perdieron todo su valor. El caso de Enron fue el evento principal en la discusión sobre la crisis ética corporativa, sin embargo, ejecutivos de muchas otras grandes corporaciones estaban haciendo lo mismo.

¿Qué habría hecho usted como gerente de una de estas organizaciones? ¿Cómo habría reaccionado? Si algo sabemos, es que los problemas éticos no son fáciles ni sencillos. Tome una decisión y afectará a alguien; tome otra y probablemente afectará a otra persona. Con los cambios en los lugares de trabajo, los gerentes necesitan una metodología para acercarse a las complejidades e incertidumbres de las disyuntivas éticas que surgen. Vamos a proponer el esquema del cuadro 2.4. ¿Qué implica este proceso? En primer lugar, los gerentes deben estar seguros de que comprenden la disyuntiva ética que enfrentan. Tienen que detenerse y meditar qué está en juego. Enseguida es importante identificar a los interesados que serían afectados por la decisión. ¿En qué individuos o grupos repercutirá mi decisión? En tercer lugar, los gerentes deben detectar otros factores importantes para la decisión, factores personales, de la organización y quizá del entorno. En el capítulo 5 abordaremos estos factores. Después los gerentes deben determinar y evaluar las acciones posibles, sin olvidar que cada alternativa alcanzará de manera distinta a todos los interesados afectados. Entonces, habrá llegado la hora de decidir y actuar. Cuando los gerentes tengan que tomar decisiones, pueden seguir este proceso para ponderar las disyuntivas éticas y tomar las decisiones correctas.

Aunque la mayoría de los gerentes actúan éticamente, los abusos éticos que han sido publicitados recientemente apuntan a la necesidad de elevar los estándares éticos. Esto se está haciendo en dos planos. En primer lugar, en las universidades se está enfatizando la educación en ética. Segundo, las propias empresas están asumiendo un papel más activo en la creación y la *adopción* de códigos de ética, estableciendo programas de capacitación en ética y contratando Gerentes de ética. Queremos prepararlo a usted para que lidie con las disyuntivas éticas que se encuentre. Por consiguiente, casi en todos los capítulos incluimos un recuadro “Ética y razonamiento crítico”, y al final un ejercicio de ética. Además, en nuestro sitio Web R.O.L.L.S. (www.pearsoneducacion.net/robbins) ofrecemos cinco situaciones éticas exhaustivas, generales e interactivas. Tiene muchas oportunidades de saber cómo enfrentar problemas y disyuntivas morales.

Cuadro 2.4

**Proceso para abordar
problemas de ética**

- Etapa 1: ¿Cuál es el **dilema ético**?
- Etapa 2: ¿Quiénes son los grupos de **interés afectados**?
- Etapa 3: ¿Qué **factores personales**, de **organización** y **externos** son importantes en mi decisión?
- Etapa 4: ¿Cuáles son las **posibles alternativas**?
- Etapa 5: Tome una **decisión** y actúe en consecuencia.

Diversidad de la fuerza de trabajo

●●● **diversidad de la fuerza de trabajo**
Una fuerza laboral más plural en términos de sexo, raza, grupos étnicos, edad y otras características.

Otro tema que enfrentan los gerentes en el siglo XXI es cómo coordinar los esfuerzos de un personal heterogéneo para alcanzar las metas de la organización. Las organizaciones actuales se caracterizan por una **diversidad de la fuerza laboral**, una fuerza laboral más plural en términos de sexo, raza, grupo étnico, edad y otras características que manifiestan diferencias. ¿Qué tan diversa es la fuerza laboral? En un informe sobre el trabajo y los trabajadores del siglo XXI, llamado *Workforce 2020*, se indica que la fuerza de trabajo en Estados Unidos continuará con su diversificación étnica, aunque a un ritmo bastante más lento.¹⁴ Durante los primeros años del siglo XXI, las minorías étnicas constituirán más de la mitad de los nuevos ingresos al mercado de trabajo. El sector de crecimiento más acelerado será el de trabajadores asiáticos y latinoamericanos. De hecho, los latinoamericanos superaron ya a los afroamericanos como la minoría más numerosa de Estados Unidos.¹⁵ Sin embargo, en el informe se señala también que una fuerza demográfica de efectos más significativos en la diversidad laboral del decenio próximo será el envejecimiento de la población. Esta tendencia repercutirá en la fuerza de trabajo estadounidense de tres maneras. Primero, las personas de edad deberán optar entre tener empleos de tiempo completo, medio tiempo o jubilación. Por causa del mal desempeño del mercado accionario y su efecto en las inversiones de muchas cuentas para el retiro, muchos empleados de edad se verán obligados a seguir trabajando. Piense en las implicaciones para una organización de que los trabajadores mayores no se puedan dar el lujo de jubilarse y obstaculicen las oportunidades profesionales de los jóvenes, o bien que empleados de mucho tiempo, con su caudal de conocimientos, experiencia y habilidades, decidan retirarse. En segundo lugar, los ancianos reciben prestaciones oficiales. Recaudar suficientes impuestos para sostener estos programas tiene implicaciones graves para las organizaciones y los trabajadores jóvenes, puesto que habrá más personas que exijan estos derechos, y una base menor de trabajadores que aporten impuestos para los presupuestos de estos programas. En tercer lugar, el envejecimiento de la población será una fuerza poderosa de consumo, pues demandarán productos y servicios. Las organizaciones de los sectores industriales con más demanda del mercado (entretenimiento, viajes, especialidades médicas, planeación financiera, etc.) necesitarán más trabajadores para satisfacerla, en tanto que las organizaciones en industrias en las que se anticipa que la demanda se reducirá (como los bares de solteros, estaciones de esquí, etc.) deberán disminuir su personal mediante despidos y recortes.

La diversidad de la fuerza laboral no es sólo un problema gerencial en los Estados Unidos, sino que alcanza a gerentes de organizaciones de Japón, Australia, Alemania, Italia y otros países desarrollados. Así, como aumenta la inmigración en Italia, se incrementan las mujeres que entran a trabajar en Japón y envejece la población alemana, los gerentes se encuentran con que deben manejar eficazmente la diversidad.¹⁶

¿El hecho de que la diversidad sea un problema actual significa que antes las organizaciones no eran heterogéneas? No, no significa eso. Las organizaciones eran heterogéneas pero las minorías componían una proporción pequeña del personal y en general las organizaciones ignoraban el tema. Hasta el decenio de 1980 se adoptaba la “postura del crisol” en cuanto a las diferencias en las organizaciones. Suponíamos que quienes eran “diferentes” querían asimilarse. En cambio ahora, aceptamos que los empleados no abandonan sus valores culturales ni sus preferencias de estilo de vida cuando llegan a trabajar. Por tanto, el reto para los gerentes es lograr que sus organizaciones den mejor cabida a grupos plurales y otras formas de vida, necesidades familiares y estilos de trabajar. Cambiemos la premisa del crisol por la aceptación y la celebración de las diferencias.¹⁷ Los gerentes inteligentes se dan cuenta de que la diversidad puede ser una ventaja porque aporta a la empresa una gama más extensa de puntos de vista y capacidades para resolver los problemas, además de que ayuda a la compañía a comprender una cartera de clientes más diversificada. Muchas compañías como Levi Strauss, Advantica, McDonald’s, Dole Food, Avis Rent A Car, SBC Communications, Avon Products y Xerox tienen programas sólidos de administración de la diversidad.¹⁸ A lo largo del texto, en nuestros recuadros “Gestión de la diversidad de la fuerza laboral” subrayamos muchos temas pertinentes y vemos cómo responden las compañías. Además, en el sitio Web R.O.L.L.S. (www.pearsoneducacion.net/robbins) encontrará ejercicios de diversidad.



Cuando Jack Goguen fue despedido súbitamente de su trabajo en una empresa que proveía alimentos para aerolíneas después de 30 años en el negocio, evaluó sus recursos e inició una empresa de un solo hombre, J R Home Remodeling. Era muy capaz en las tareas de remodelación, tenía 20,000 dólares para el equipo de construcción y una camioneta para trasladarlo, además de un plan para correr la voz sobre su nueva empresa entre corredores de bienes raíces y de hipotecas. Después de un año de trabajo gana casi tanto como en su puesto anterior y cosecha la gran satisfacción de guiarse con sus propias normas. “Un empresario individual debe hacerlo bien todos los días —explica— para sobrevivir y crecer”.

●●● **espíritu emprendedor**

Proceso por el que un individuo o grupo de individuos empeña sus esfuerzos organizados en busca de oportunidades de crear valor y crecer satisfaciendo deseos y necesidades mediante la innovación y la diferenciación, sin importar qué recursos tengan en ese momento.

●●● **negocio electrónico**

Nombre general para designar la manera en que una organización hace su trabajo mediante enlaces electrónicos (por Internet) con sus principales grupos de interés (empleados, gerentes, clientes, compradores, proveedores y asociados) con el fin de alcanzar sus metas de manera eficiente y eficaz.

Espíritu emprendedor

El espíritu emprendedor es una actividad creciente.¹⁹ ¿Qué es exactamente el **espíritu emprendedor**? Es el proceso por el que un individuo o grupo de individuos empeña sus esfuerzos organizados en la búsqueda de oportunidades de crear valor y crecer satisfaciendo deseos y necesidades mediante la innovación y la diferenciación, sin importar qué recursos tenga el emprendedor en ese momento. Consiste en descubrir las oportunidades y los recursos para aprovecharlos. De esta definición de espíritu emprendedor se desprenden tres temas importantes. Primero, ¿qué es la búsqueda de oportunidades? El espíritu emprendedor consiste en rastrear tendencias y cambios del entorno que nadie ha visto o a las que no se les ha prestado atención. Por ejemplo, Jeff Bezos, fundador de Amazon.com, era un programador de éxito en una empresa de inversiones en Wall Street a mediados de la década de 1990. Las estadísticas sobre el crecimiento y uso explosivo de Internet y la Web (en esos días crecía aproximadamente 2,300% al mes) no dejaban de rondar por su cabeza. Se decidió a renunciar a su puesto y perseguir oportunidades de ventas electrónicas, que en su opinión iban a ser inmensas. En la actualidad, Amazon vende a través de Internet, libros, música, coches, muebles, joyería y otros numerosos artículos.

El segundo tema importante del espíritu emprendedor es la innovación. El espíritu emprendedor trata de cambiar, revolucionar, transformar o introducir nuevos productos o servicios o nuevas formas de hacer negocios. Dineh Mohajer es un ejemplo destacado. Como joven, pendiente de la moda, le chocaban los barnices de uñas brillantes y pulidos que se vendían en las tiendas. Los colores brillantes no combinaban con su ropa de moda en tonos pastel. Quería colores pastel para uñas que se llevaran con su ropa. Cuando no los encontró, se puso a mezclarlos ella misma. Cuando sus amigos enloquecieron con sus barnices domésticos tomó la decisión

de entregar muestras en tiendas exclusivas de Los Ángeles. Fueron un éxito instantáneo. En la actualidad su compañía, Hard Candy, vende una línea completa de cosméticos en tiendas de moda de Estados Unidos, todo como resultado de las ideas innovadoras de Mohajer.

El último tema importante del espíritu emprendedor es el crecimiento. Los emprendedores persiguen el crecimiento. No se contentan con que su organización sea pequeña o que no crezca. Los emprendedores quieren que su empresa crezca y trabajan con ahínco en aras del crecimiento, al tiempo que estudian las tendencias y continúan la innovación de productos y metodologías.

Nos parece que es importante comprender el espíritu emprendedor y hemos incluido al final de cada sección del libro un módulo sobre la materia en el que examinamos, desde el punto de vista de los emprendedores, los temas de administración abordados en dicha sección. (**A** Conéctese a la Web y realice el ejercicio 23 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación, “Am I Likely to Become an Entrepreneur?”).

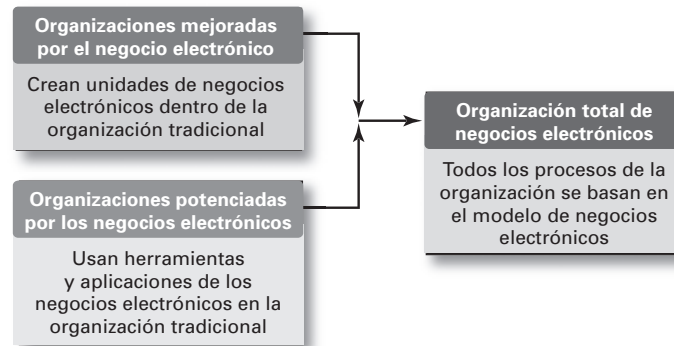
La administración en un mundo de comercio electrónico

¿Se comunica por medio del correo electrónico? ¿Ha visto publicidad que no incluya una dirección de Internet en alguna parte? En la actualidad, los gerentes trabajan en un mundo de comercio electrónico. De hecho, como estudiante su aprendizaje se refuerza si tiene lugar en un contexto electrónico. Los críticos cuestionan la viabilidad de las compañías de Internet (las punto com), sobre todo después de la desaceleración de la alta tecnología de 2000 y 2001. Pero el comercio electrónico tiene para rato. El comercio electrónico ofrece muchas ventajas a las organizaciones: pequeñas o grandes, lucrativas o sin afán de lucro, mundiales o nacionales, y en todos los sectores.²⁰

Negocio electrónico es el nombre general para designar la manera en que una organización hace su trabajo mediante enlaces electrónicos (por Internet) con sus principales

Figura 2.5

Categorías de participación en los negocios electrónicos



●●● **comercio electrónico**
Componente de ventas y marketing de un negocio electrónico.

●●● **intranet**
Sistema interno de comunicación en la organización que aprovecha la tecnología de Internet y sólo da acceso a sus empleados.

grupos de interés (empleados, gerentes, clientes, compradores, proveedores y asociados) con el fin de alcanzar sus metas de manera eficiente y eficaz. Comprende el **comercio electrónico**, que en esencia es su componente de ventas y marketing.²¹ Empresas como Dell (computadoras) y Varsity books (libros de texto) practican el comercio electrónico porque venden artículos por Internet.

No todas las organizaciones son ni tienen que ser negocios electrónicos. En la figura 2.5 se ilustran tres categorías de participación en los negocios electrónicos.²² El primer tipo es una organización *mejorada* con la adición de un negocio electrónico, una organización tradicional que instala un negocio electrónico (por lo regular de comercio electrónico) conservando su estructura ordinaria. Muchas organizaciones, como las 500 de *Fortune*, se han diversificado a los negocios electrónicos con este esquema. Recurren a Internet para *mejorar* (no sustituir) sus medios tradicionales de hacer negocios. Por ejemplo, la división de Internet de Sears, que es una tienda tradicional con miles de tiendas en todo el mundo, pretende ampliar, no reemplazar, la principal fuente de ingresos de la compañía.

Otra categoría de participación en los negocios electrónicos es la organización *potenciada* que usa Internet para realizar mejor sus funciones comerciales ordinarias y nada más. En otras palabras, Internet potencia a los miembros de la organización para hacer mejor su trabajo. Numerosas organizaciones establecen enlaces electrónicos para comunicarse con empleados, clientes o proveedores y para proporcionarles información. Por ejemplo, Levi Strauss aprovecha su sitio Web para relacionarse con clientes y para darles la última información sobre la compañía y sus productos, pero no para vender pantalones. También tiene una **intranet**, sistema interno de comunicación en la organización, que aprovecha la tecnología de Internet y sólo da acceso a los empleados, para que la compañía se comunique con su personal en todo el mundo.

La última categoría de participación en los negocios electrónicos es cuando una organización convergente es por completo una empresa electrónica. Empresas como Amazon.com, Yahoo!, E*TRADE y eBay son totalmente electrónicas. Su existencia entera gira alrededor de Internet. Otras organizaciones, como Charles Schwab & Company, se han convertido en organizaciones de negocios electrónicos que integran armoniosamente las funciones tradicionales y electrónicas en toda su operación. Cuando una organización se convierte en empresa electrónica total, se produce una transformación completa en su funcionamiento. Por ejemplo, cuando los directores de Schwab decidieron fundir sus operaciones tradicionales y electrónicas, tuvieron que alterar los precios de sus productos principales, capacitar a todos sus empleados y renovar todos los sistemas informáticos.²³

Administración del conocimiento y el aprendizaje organizacional

En la actualidad los gerentes enfrentan un ambiente en el que los cambios se suceden a una velocidad sin precedentes. Por consiguiente, muchos métodos y principios administrativos (creados para un mundo más estable y previsible) quedaron obsoletos.

Las organizaciones del siglo XXI deben ser capaces de aprender y reaccionar rápido. Estas organizaciones deberán ser dirigidas por gerentes que saben poner en tela de juicio las ideas convencionales, aprovechar a fondo los conocimientos de la organización y hacer

Cuadro 2.5

● ● ●

La organización que aprende vs. la organización tradicional

	Organización tradicional	Organización que aprende
Actitud ante los cambios	Si funciona, no lo cambies	Si no lo cambias, dejará de funcionar
Actitud ante las ideas nuevas	Si no lo inventamos aquí, recházalo	Si lo inventamos o reinventamos aquí, recházalo
¿Quién es responsable de la innovación?	Áreas tradicionales como R & D	Todos los miembros de la organización
Temor principal	Cometer errores	No aprender; no adaptarse
Ventaja competitiva	Productos y servicios	Capacidad de aprender, conocimientos y experiencia
Trabajo del gerente	Controlar a los demás	Facultar a los demás

● ● ● **aprendizaje organizacional**

Proceso por el que la organización adquirió la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar incesantemente.

los cambios necesarios. Estas organizaciones tendrán que practicar el **aprendizaje organizacional**, es decir, habrán adquirido la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar en forma incesante. En el cuadro 2.5 se aclaran las diferencias entre organizaciones que aprenden y las tradicionales.

Parte de las responsabilidades de un gerente es facilitar el aprendizaje en toda la organización, de los niveles inferiores a los superiores. ¿Cómo? Un paso importante es comprender el valor del conocimiento como recurso importante, igual que el efectivo, las materias primas y el equipo de oficina. Para ilustrar el valor del conocimiento, piense en su inscripción en los cursos de su universidad. ¿Habla con compañeros que han estudiado con cierto profesor? ¿Escucha sus experiencias y toma su decisión a partir de lo que le dijeron (de su conocimiento de la situación)? En tal caso, se sirve del valor del conocimiento. Pero, en una organización no es suficiente reconocer el valor del conocimiento acumulado. Los gerentes deben aprovechar deliberadamente ese capital de conocimientos. La **administración del conocimiento** consiste en fomentar una cultura de aprendizaje en la que los integrantes de la organización acumulen conocimientos sistemáticamente y los compartan con sus compañeros para mejorar el desempeño.²⁴ Por ejemplo, los contadores y asesores de Ernst & Young, una empresa de auditoría y servicios profesionales, documentan las mejores prácticas que han establecido, los problemas inusuales con que se han topado y otra información sobre el trabajo. Luego comparten estos “conocimientos” con todos los empleados mediante aplicaciones de cómputo y equipos de comunidad de intereses que se reúnen en forma regular en toda la compañía. Muchas otras organizaciones (General Electric, Toyota, Hewlett-Packard, Buckman Laboratories) reconocen la importancia de la administración del conocimiento para ser organizaciones que aprenden.

● ● ● **administración del conocimiento**

Fomento de una cultura de aprendizaje en la que los integrantes de la organización acumulan conocimientos sistemáticamente y los comparten con sus compañeros para mejorar el desempeño.

ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

La información es poder. Quienes tienen información tienen poder. Como la información da poder, está en la naturaleza humana querer guardarla. Acaparar conocimientos es un hábito de trabajo difícil de romper. De hecho, es una actitud que todavía caracteriza a muchas empresas. En cambio, en una organización que aprende, se le pide a la gente que comparta la información.

Hacer que la gente comparta lo que sabe puede ser una de las principales dificultades de los gerentes. ¿Es ético pedirle a las personas que compartan una información que obtuvieron con mucho esfuerzo? ¿Qué pasa si las evaluaciones de desempeño se basan en la calidad del trabajo de los individuos y ésta depende de los conocimientos especiales que poseen? ¿Es ético pedirles que compartan esa información? ¿Qué implicaciones éticas son inherentes a la creación de un ambiente organizativo en el que se fomente la difusión del aprendizaje y los conocimientos?

El gerente se hace

- ◆ En sus otras clases, vea qué ideas y conceptos podrían relacionarse con ser un buen gerente.
- ◆ Preste atención a noticias de empresas y a la relación que guarden con los seis enfoques de la administración.
- ◆ Si trabaja, trate de observar qué enfoques adopta y cómo le sirven para hacer su trabajo.
- ◆ Cuando tome decisiones, resuelva problemas, puede hacerlo en la vida diaria; vea si alguno de los seis enfoques le ayuda a ser más eficaz o eficiente.
- ◆ Manténgase al tanto de las tendencias y los problemas de los gerentes.
- ◆ **A** Conéctese a la Web y realice cualquiera de estos ejercicios de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación, que se encuentran en R.O.L.L.S.: número 23, "Am I Likely to Become an Entrepreneur?", o número 47, "How Well Do I Respond to Turbulent Change?".

Administración de la calidad

En las décadas de 1980 y 1990 una revolución de la calidad barrió los sectores público y privado.²⁵ El término convencional para referirse a esta revolución fue la *Administración total de la calidad*, ATC (en inglés, *Total Quality Management*, TQM). Fue inspirada por un grupo pequeño de expertos en calidad; los más famosos fueron W. Edwards Deming y Joseph M. Juran. Las ideas y técnicas que propusieron estos dos hombres, en el decenio de 1950, tuvieron pocos seguidores en Estados Unidos, pero fueron recibidas con entusiasmo por las empresas de Japón. Cuando los fabricantes japoneses comenzaron a derrotar a la competencia estadounidense en las comparaciones de calidad, los gerentes occidentales le prestaron más atención a la ATC. Las ideas de Deming y Juran se convirtieron en la base de los programas actuales de administración de la calidad.

La **administración de la calidad** es una filosofía administrativa de mejoramiento continuo y de respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes (ver cuadro 2.6). El término *cliente* se ha extendido más allá de su definición original de comprador externo de la organización para incluir a todos los que tengan que ver con los productos o servicios de la empresa, sean internos o externos. Abarca empleados y proveedores, lo mismo que las personas, los bienes y los servicios. El objetivo es crear una organización comprometida con el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo.

●●● administración de la calidad

Una filosofía administrativa de mejoramiento continuo y de respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes.

Cuadro 2.6

¿Qué es la administración de la calidad?

1. Enfoque intenso en el *cliente*. Los clientes no son sólo los de fuera que compran los productos o servicios de la organización, sino también los clientes internos que tratan y atienden a otros integrantes de la organización.
2. Preocupación por el *mejoramiento continuo*. La administración de la calidad tiene el compromiso de nunca sentirse satisfecha. "Muy bueno" no es suficiente. La calidad siempre puede mejorarse.
3. *Enfoque en los procesos*. La administración de la calidad se centra en los procesos de trabajo al tiempo que se mejora de continuo la calidad de bienes y servicios.
4. Mejoramiento de la *calidad* de todo lo que hace la organización. La administración de la calidad aplica una definición muy amplia de calidad. Se relaciona no sólo con el producto final, sino también con la manera en que la organización maneja las entregas, qué tan pronto responde a las quejas, con qué cortesía contesta el teléfono, etcétera.
5. *Mediciones precisas*. La administración de la calidad aplica técnicas estadísticas para medir todas las variables críticas de las operaciones de la organización. Éstas se comparan con las normas o las referencias para identificar problemas, detectar sus orígenes y eliminar sus causas.
6. *Empowerment a los empleados*. La administración de la calidad hace participar a los obreros en el proceso de mejoramiento. En los programas de administración de la calidad se forman equipos como medio para localizar y resolver los problemas.

Los pianos Steinway se fabrican según unas normas de calidad rigurosas que deben sostenerse durante los ocho meses que tarda la construcción de los instrumentos. Aquí, los trabajadores de la empresa en la fábrica de Nueva York dan a la madera de la caja la curva apropiada, que es el primero de muchos pasos para fabricar un piano de cola de tres metros. A pesar de que todos los Steinway se hacen de la misma manera, uno de los aspectos que aprecian los músicos es la "personalidad" de cada piano.



La administración de la calidad se aparta de las teorías administrativas anteriores que se basaban en la idea de que los costos bajos son el único camino para aumentar la productividad. La industria automovilística estadounidense se cita como el paradigma de lo que sale mal cuando los gerentes se centran exclusivamente en mantener los costos bajos. A finales de la década de 1970, GM, Ford y Chrysler construyeron productos que muchos consumidores rechazaron. La coautora de este libro recuerda vívidamente cuando en 1978 compró un Pontiac Grand Prix nuevo, lo sacó del lote, lo llevó a la gasolinera, llenó el tanque y vio cómo se escurría el combustible al suelo porque el tanque tenía un hoyo. Cuando uno considera el costo de los rechazos, reparación de trabajos mal hechos y los costosos controles para detectar problemas de calidad, se comprueba que los productores norteamericanos eran *menos* productivos que la competencia del extranjero. Los japoneses probaron que *es posible* que los fabricantes de mayor calidad sean los productores de menores costos. Los fabricantes estadounidenses de la industria automovilística y de otras ramas se dieron cuenta de la importancia de la administración de la calidad y adoptaron muchas de sus prácticas básicas. La administración de la calidad es importante y lo vamos a explicar a lo largo de este libro.

● ● ● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explique por qué debemos examinar las tendencias y los temas actuales de la administración.
- Describa las tendencias y los temas actuales de la administración.

Los gerentes responden a un Dilema



Jan Coughtrey

Vicepresidenta, directora de servicios creativos, Pearson Canadá,
Don Mills, Ontario, Canadá



La capacidad del equipo de Ivy Ross para concebir y fijar rápidamente sus metas se debió, en parte, a su flexibilidad para desarrollar nuevas ideas, y a sus investigaciones empíricas de los fundamentos del negocio. Ahora bien, para sus nuevos esfuerzos de innovación, le convendría pensar en organizar un equipo más estructurado, con funciones bien definidas. Un equipo más estructurado la ayudaría a guiar y dirigir mejor las estrategias de marketing, pues se enfocaría no sólo en captar una base de clientes nueva (en este caso de hijas y sus padres y madres), sino también que atrajera a clientes actuales niñas. Tal equipo sería capaz de innovar productos y colaboraría a lanzarlos con éxito en el mercado.

Martin Shova

Director asociado de servicios creativos, Kraft Foods,
East Hannover, Nueva Jersey



Soy un firme partidario de la “investigación de los usuarios más importantes”, que consiste en averiguar lo que hacen los usuarios con nuestro producto. Las grandes ideas se originan a menudo en las nuevas tecnologías o en la investigación de mercados de calidad y deben *apalancar* las fortalezas de la empresa. También es importante darse cuenta de que uno puede hacer innovaciones pequeñas, pero rentables, con los productos actuales, siempre que satisfagan las necesidades concretas de los clientes. Si yo fuera Ivy, abordaría la innovación de esa manera. Reuniría datos de los usuarios más importantes (los niños) y aplicaría estos conocimientos en los productos ofrecidos actualmente y en el futuro. Sus nuevos equipos de productos deben ser flexibles, deberían deshacerse de la sabiduría convencional y alentar la discusión de todas las ideas. Estos equipos también deben incluir una gama variada de experiencias industriales, tener los recursos necesarios para terminar sus tareas y, lo más importante, no deben ser castigados si un proyecto no cumple con sus metas.

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje

Al terminar de estudiar el capítulo, deberá ser capaz de:

- Explicar la importancia de estudiar la historia de la administración.
- Describir algunas de las primeras evidencias de la práctica de la administración.
- Describir las contribuciones importantes de Frederick W. Taylor y Frank y Lillian Gilbreth.
- Explicar cómo aplican los gerentes de hoy la administración científica.
- Comentar los 14 principios administrativos de Fayol.
- Describir las aportaciones de Max Weber a la teoría general de la administración.
- Explicar cómo aplican los gerentes de hoy las teorías generales de la administración.
- Señalar qué ha aportado el método cuantitativo al campo de la administración.
- Explicar cómo aplican los gerentes de hoy el método cuantitativo.
- Describir los aportes de los primeros defensores del CO.
- Explicar los aportes de los estudios de Hawthorne al campo de la administración.
- Explicar cómo aplican los gerentes de hoy el enfoque conductual.
- Describir a la organización que se adhiere al enfoque sistémico.
- Comentar la relevancia del método sistémico para comprender la administración.
- Explicar la diferencia entre el método de las contingencias y las teorías anteriores de la administración.
- Comentar la importancia del método de las contingencias para comprender la administración.
- Explicar por qué debemos examinar las tendencias y los temas actuales de la administración.
- Describir las tendencias y los temas actuales de la administración.

Reflexiones en torno a la administración

1. ¿Qué clase de lugar de trabajo hubiera creado Henri Fayol? ¿Y Mary Parker Follett? ¿Y Frederick W. Taylor?
2. ¿Sirve una técnica matemática (cuantitativa) para que el gerente resuelva problemas “de personal”, como la motivación de los empleados o la distribución equitativa del trabajo? Explique.
3. ¿Es la globalización una preocupación de los negocios electrónicos? Explique.
4. ¿Está de acuerdo con la afirmación siguiente?: “El espíritu emprendedor es sólo para empresas pequeñas que apenas comienzan.” Explique.
5. ¿Qué influencia ejercen las tendencias sociales en la práctica de la administración? ¿Cuáles son las implicaciones para alguien que estudie la administración?
6. ¿Se sentiría más cómodo en una organización que aprende o en una tradicional? Explique.

En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo

Una meta final de la administración del conocimiento es acumular una base de conocimientos que sirva para que todos los integrantes de una organización hagan mejor su trabajo. Forme grupos de tres o cuatro compañeros. Su tarea es realizar trabajos preliminares para la creación de una base de conocimientos para su universidad. Piensen en lo que podrían aprender, unos de otros, los miembros de esta organización. ¿Qué tareas comunes realizarían para aprender unos de otros, cuál es la mejor manera de hacer-

las? ¿Qué tareas exclusivas, de las que pudiera aprenderse algo harían los demás? Después de analizar estos temas, redacten un borrador de los principales campos de conocimientos importantes para la organización. (Le hacemos dos sugerencias que quizá sirvan para arrancar: el uso de la tecnología en las aulas y el contacto con ex alumnos). En grupo, prepárense para presentar el borrador a la clase y para explicar sus decisiones.

Caso práctico

Timbuk2

Hay un puesto para el que pocos tienen el vigor o la agilidad necesarios, en especial en ciudades con muchas colinas, como San Francisco. Los mensajeros ciclistas prestan un servicio importante al transportar cargas pesadas de un lugar a otro. Sus bolsas tienen que ser resistentes, impermeables, ligeras y funcionales, y qué bueno si además son bonitas. Rob Honeycutt sabe bien cómo tienen que ser las mochilas de los ciclistas: alguna vez fue mensajero. Hoy su compañía, Timbuk2 Designs, fabrica bolsas que atraen a los "chicos locos de las bicis".

Honeycutt inició la compañía en 1989 y sus ingresos anuales rondan los 3.5 millones de dólares. La compañía ha crecido a tirones; por ejemplo, un año creció 10% y en otro 70%. Este crecimiento errático le ha creado problemas administrativos, pero algo que no ha sido problemático es el compromiso de la compañía de hacer los mejores productos.

Muchos servicios de mensajería en bicicleta aseveran que las bolsas de Timbuk2 son las mejores y las más populares. La compañía ofrece algo que no dan sus rivales: un diseño de fabricación en tres secciones que permite a los clientes escoger entre 13 colores, lo que da 2197 combinaciones posibles. Las bolsas de Timbuk2 no cuestan más que las bolsas de producción en serie. Honeycutt quería hacer lo que hizo Toyota Motors con sus coches: adaptación masiva, o sea fabricar los coches según los pedidos de los clientes. Pensó que la idea funcionaría por ser más fácil hacer bolsas que coches. Sin embargo, las cosas no marcharon bien hasta que los trabajadores comenzaron a experimentar con algo que Honeycutt había visto en una demostración en una feria comercial: el sistema Toyota de costura, en el que cada costurera recorre una hilera de máquinas de coser especializadas, en vez de realizar una sola

tarea y pasar las partes a la siguiente costurera. Este método reduce los costos de mano de obra porque no se necesitan asistentes de piso para trasladar el inventario semiacabado de una máquina a la siguiente. Timbuk2 también mantiene bajos sus costos de inventario porque compra materiales sólo para una semana y embarca las bolsas terminadas todos los días. Además, descubrió que la adaptación masiva reduce los desperdicios porque los errores se detectan al pasar.

En Timbuk2 las labores comienzan temprano, a las seis de la mañana. Una docena de mujeres, casi todas inmigrantes chinas, cosen piezas de tela y pegan cierres y tirantes. Al terminar la semana de trabajo, las operarias han terminado 400 bolsas. La compañía les paga más que otros talleres de confección y ofrece cobertura médica total. Cuando la compañía necesitó financiamiento, acudió a Silicon Valley Community Ventures (SVCV), empresa financiera con una característica única. SVCV invirtió en Timbuk2 en el entendido de que pagaría sueldos de subsistencia de por lo menos 11 dólares por hora, y que establecería un programa de incentivos que premiara al personal por adquirir nuevas destrezas. La inversión en el personal ha rendido sus dividendos.

Aunque hay muchas cosas que la compañía hace bien, Timbuk2 no deja de perfeccionar su sistema, apoyado en las ideas y sugerencias de su personal. En 1993 tardaba 144 minutos en hacer una bolsa (casi dos horas y media). Hoy, con las sugerencias de las trabajadoras y las máquinas automáticas, se tarda 12 minutos. Los costos de mano de obra son alrededor de 16% de los costos totales y la meta es reducirlos a 12 por ciento.

A comienzos de 2000 Honeycutt decidió establecer un sistema de compras en línea. Timbuk2 contrató 15 personas para crear un sitio Web y sumarlo a la producción. El sitio resultó una buena decisión, sobre todo por la desaceleración económica. Comenzó a generar ventas en octubre de 2000 y en la actualidad aporta casi la mitad de los ingresos de Timbuk2.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Serían útiles en Timbuk2 los principios de la administración científica? Explique cómo.
2. ¿Cómo aprovecharía Ron sus conocimientos del comportamiento organizacional para su personal de empleadas manuales y trabajadores de conocimiento?
3. Tome la figura 2.4 y describa Timbuk2 como sistema.
4. ¿Qué características y prácticas administrativas manifiesta esta empresa que sean importantes para el éxito de las organizaciones en el siglo XXI?



Rob Honeycutt (a la izquierda) de Timbuk2 Designs.

Fuentes: Información del sitio Web de la compañía, www.timbuk2.com, del 16 de marzo de 2003; E. Corcoran, "The Dual Bottom Line", *Forbes*, 25 de noviembre de 2002, pp. 130-132; y R. Furchgott, "Success Could Be in the Bag", *Business Week Enterprise*, 16 de diciembre de 1996, pp. ENT8-ENT9.

Capítulo

3

Cultura y entorno de las organizaciones: las limitaciones

El Dilema de un gerente



Es raro encontrar una organización que prácticamente no tenga rotación de empleados, pero así sucede en Athleta Corporation,¹ compañía de equipo deportivo asentada en Petaluma, California, en la que la rotación es menor de 1% al año. Entre tanto, la productividad de los empleados aumenta. Para el director ejecutivo, Scott Kerslake (en la foto), la retención de los empleados es una prioridad todos los días. Hace todo cuanto está en su poder para que sus 60 em-

pleados pongan su vida personal primero que su trabajo.

Los empleados de Athleta forman un equipo plural. Son de todas las tallas y tamaños, y tienen actitudes y capacidades distintas. Hay futbolistas, corredores, ciclistas, surfistas, esquiadores, escaladores, practicantes del descenso en trineo, entusiastas del yoga, bailarines y patinadores. Los empleados también tienen opiniones y no tienen miedo de expresárselas unos a otros y a los gerentes de la compañía. A pesar de sus diferencias, todos comparten una pasión fundamental: ofrecer a las mujeres activas los mejores productos y consejos del planeta a través de su catálogo y su tienda en línea. La pasión por la salud, el acondicionamiento físico y la vida caracterizan a los empleados de Athleta, que también gozan de un centro de trabajo divertido, acelerado y semicaótico. El peculiar ambiente de trabajo de la compañía es para disfrutar lo que hacen y para que todos se brinden apoyo. Y eso se extiende a los miembros caninos del equipo de

Athleta: Sam, Hazel, Mac, Jake, Pete, Abby, Hanna, Stella, Ensalada y Oso son excelentes compañeros para trotar y están listos sin necesidad de aviso previo para reducir el estrés de los seres humanos con una lucha libre o corriendo tras los objetos que les arrojan.

El método de Scott para conservar la dedicación de sus empleados es sencillo: fomentar una cultura de confianza en la que ellos fijan sus horarios y se ocupan de asuntos personales durante la jornada de labores. Quienes tienen que atender problemas familiares o los que tienen citas personales saben que pueden encargarse de estas situaciones sin meterse en dificultades. Saben que la empresa confía en que repondrán el tiempo. Además, los empleados están capacitados en las áreas de trabajo de los demás y se cubren unos a otros conforme se necesite.

Ahora, póngase en el lugar de Scott. La compañía crece y llama más empleados. ¿Cómo puede sostener esta cultura de apoyo a los empleados?



¿Qué haría usted?

Scott Kerslake está consciente de la importancia que tiene la cultura para su organización. Ha creado una cultura en la que a los empleados les gusta estar juntos y se apoyan. También está al tanto de las dificultades que enfrenta su organización al tratar de gobernar esta cultura interna, en particular si la empresa crece. ¿Pero cuál es el impacto real de un gerente, como Scott, en el éxito o el fracaso de una organización? En la siguiente sección vamos a explorar esta importante pregunta.

EL GERENTE: ¿OMNIPOTENTE O SIMBÓLICO?

La idea que domina la teoría de la administración y la sociedad en general es que los gerentes son los responsables directos del éxito o el fracaso de una organización. Llamamos a esta idea la **hipótesis del gerente omnipotente**. En cambio, algunos observadores aseveran que buena parte del éxito o el fracaso de una organización se debe a fuerzas externas que no están bajo el control del gerente. Esta postura se denomina **hipótesis del gerente simbólico**. Vamos a profundizar en las dos nociones para tratar de clarificar cuánto crédito o culpa deberían recibir los gerentes por el desempeño de su organización.

●●● hipótesis del gerente omnipotente

Idea de que los gerentes son responsables directos del éxito o el fracaso de una organización.

●●● hipótesis del gerente simbólico

Idea de que los gerentes tienen un efecto limitado en los principales resultados de la organización debido a la gran cantidad de factores que no están bajo su control.

La idea omnipotente

En el capítulo 1 estudiamos la importancia que tienen los gerentes para la organización. Este concepto refleja una noción que domina en la teoría de la administración: que la calidad de los gerentes de una organización determina la calidad de la propia organización. Se da por sentado que las variaciones en la eficacia y la eficiencia de una organización responden a las decisiones y los actos de sus gerentes. Los buenos gerentes se adelantan a los cambios, explotan las oportunidades, corrigen el mal desempeño y encauzan a las organizaciones hacia sus metas, las cuales pueden cambiar si es necesario. Cuando las utilidades son grandes, los gerentes se atribuyen el mérito y se premian con bonos, acciones, etc. Cuando las utilidades bajan, se despide a los directores con la creencia de que la “sangre nueva” mejorará los resultados. Por ejemplo, los integrantes del consejo de administración de Lands’ End se tardaron apenas nueve meses en sustituir a su director general cuando las utilidades de la operación se redujeron y las ventas navideñas no respondieron a lo que esperaban.

Concebir a los gerentes como omnipotentes concuerda con la imagen estereotipada del ejecutivo que se hace cargo de una empresa y es capaz de superar cualquier obstáculo en la persecución de las metas de la organización. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 3.1). Desde luego, la idea omnipotente no se limita a las organizaciones comerciales, sino que también nos valemos de ella para explicar la rotación elevada entre los entrenadores de equipos universitarios y profesionales, a los que podemos considerar “gerentes” de sus equipos. Los entrenadores que pierden más partidos de los que ganan se consideran ineficaces. Los despiden y contratan otros entrenadores que —se espera— sepan corregir el rendimiento insuficiente.

De acuerdo con la idea omnipotente, cuando las organizaciones tienen mal desempeño alguien tiene que asumir la responsabilidad, cualquiera que sea la causa, y en nuestra sociedad ese alguien es el gerente. Por supuesto, cuando las cosas marchan bien necesitamos alguien a quién alabar. Así que el gerente también se apropia del triunfo, aun si tuvo poco que ver con la obtención de resultados positivos.

La idea simbólica

Winn-Dixie Stores opera 1070 tiendas de abarrotes en 12 estados sureños de Estados Unidos. Cuando la compañía decidió cerrar 10% de las tiendas y recortar 11,000 puestos, el volumen de ventas y las utilidades de su rival Kroger aumentaron. ¿Este incremento de las ventas fue resultado de las decisiones y los actos de los gerentes o no estaba bajo su control? Según la idea simbólica habría que responder lo segundo.

La idea simbólica sustenta que la capacidad del gerente de influir en los resultados depende y está limitada por los factores externos.² Según esta postura, es ilógico suponer que

P y R

→ Cuando vea este símbolo, vaya a la página Web de R.O.L.L.S. (www.pearsoneducacion.net/robbins), a Q & A, su asistente educativo permanente. En las cápsulas en video y los materiales escritos presentados por estos autores se abordan preguntas que con frecuencia hacen los estudiantes.

Figura 3.1

Parámetros de la discreción del gerente



los gerentes inciden significativamente en el desempeño de la organización. Más bien, los resultados de la organización están determinados por factores que los gerentes no controlan. Entre estos factores se encuentran, por ejemplo, economía, clientes, políticas oficiales, actividades de la competencia, condiciones de la industria, control sobre tecnología registrada y decisiones tomadas por los gerentes anteriores.

De acuerdo con la idea simbólica, los gerentes personifican el control y la influencia.³ ¿Cómo? Imponen un sentido al azar, la confusión y la incertidumbre o tratan de innovar y adaptarse. Como tienen pocos efectos en los resultados de la organización, las actividades de los gerentes consisten en planear, decidir y otras que realizan para beneficio de los accionistas, clientes, empleados y el público. Pero la parte que de hecho les corresponde por el éxito o el fracaso de la organización es mínima.

La realidad sugiere una síntesis

En realidad, los gerentes ni son totalmente débiles ni lo pueden todo. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 3.2). En todas las organizaciones hay limitantes internas y externas que acotan las opciones de los gerentes. Las internas proceden de la cultura de la organización y las externas del entorno.

En la figura 3.1 se ilustra que los gerentes operan entre las restricciones impuestas por la cultura y el entorno de la organización. Ahora bien, a pesar de estas limitantes los gerentes no están desamparados y pueden ejercer su influjo en el desempeño de la organización. En el resto del capítulo vamos a estudiar la cultura y el entorno de las organizaciones como limitantes. En otros capítulos veremos que estas restricciones no significan que los gerentes tengan atadas las manos. Como lo sabe Scott, el director de nuestro dilema inicial, los gerentes inciden en su cultura y su entorno.

Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Compare las acciones de los gerentes según los puntos de vista simbólico y omnipotente.
- Explique los parámetros de la discreción del gerente.

LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Sabemos que todos tenemos una personalidad única, un conjunto de rasgos relativamente permanentes y estables que determinan la forma en que nos conducimos y nos relacionamos con los demás. Cuando decimos que alguien es cordial, franco, relajado, tímido o agresivo, describimos rasgos de personalidad. Las organizaciones también tienen una personalidad y la llamamos *cultura*.

¿Qué es la cultura de la organización?

En Payless Shoe Source, con matriz en Topeka, Kansas, entienden qué es la cultura de la organización. Como la mayor vendedora de calzado del mundo, la empresa es muy vulnerable a los ataques de dos rivales, el dúo dinámico de las ventas: Wal-Mart y Target. Para estar preparados, los gerentes de Payless sabían que tenían que cambiar la cultura de la compañía para hacerse más enérgicos, creativos y capaces de correr riesgos. En la junta anual de ventas de la compañía, mandaron a los gerentes de distrito a que recorrieran los alrededores en plan de merodeadores y que encontraran ciertos “tesoros”, por ejemplo un camión de

●●● cultura de la organización

Sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan.

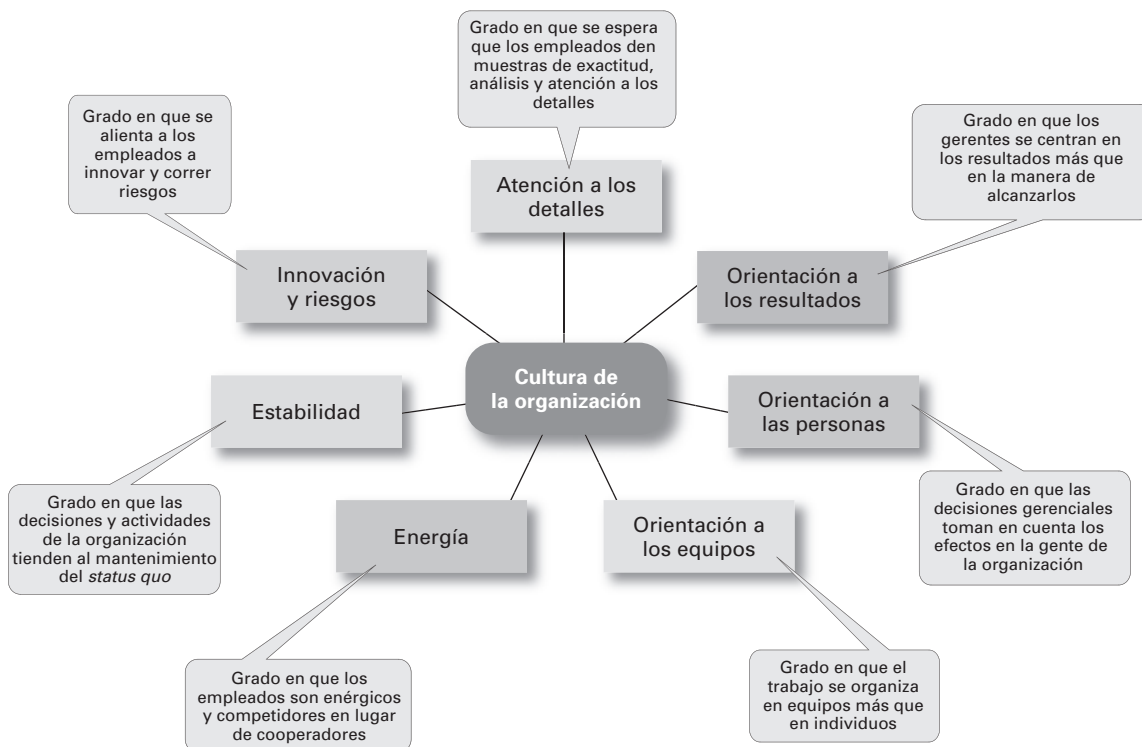
bomberos con escalera (que un equipo halló y llevó), cepillos de fregar para hospitales y un camión de Federal Express. Los equipos tuvieron que fotografiarse junto a ciertos objetos cargando pollos de plástico. Y todo esto en el plazo de dos horas. ¿Por qué? Para demostrar a los gerentes que podían trabajar juntos y encontrar soluciones creativas incluso en condiciones de la mayor premura. Aunque una excursión de merodeadores no puede por sí sola establecer tal cultura, sí fue un paso en la dirección de una forma de pensar crucial para que Payless siguiera creciendo.⁴

¿Qué es la **cultura de la organización**? Es un sistema de significados e ideas que comportan los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 3.3). Representa una percepción común de los miembros que influye en su conducta. En toda organización hay valores, símbolos, ritos, mitos y usos que han evolucionado con el tiempo.⁵ Estos valores y experiencias determinan en gran parte lo que perciben los empleados y cómo reaccionan a su mundo.⁶ Cuando enfrentan problemas o dificultades, la cultura de la organización (“el modo como hacemos las cosas”) influye en lo que pueden hacer y en su manera de conceptuar, definir, analizar y resolver los problemas. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 3.4).

Nuestra definición de cultura implica tres cosas. En primer lugar, que la cultura es una *percepción*. Los individuos perciben la cultura en lo que ven, oyen o experimentan en la organización. Segundo, aunque los individuos tengan antecedentes diferentes o trabajen en diversos niveles de la empresa, describen la cultura de la organización con términos semejantes. Tal es el aspecto *compartido* de la cultura. Por último, “cultura de la organización” es una expresión *descriptiva*. Se refiere a la manera en que los integrantes perciben la organización, no lo que les gusta. Describe, no evalúa.

En las investigaciones se indica que varias dimensiones captan la esencia de la cultura de una organización.⁷ Son las que se enumeran en la figura 3.2. Cada dimensión va de alto a bajo, lo que es simplemente una manera de decir que algo no es muy característico de la cultura (bajo) o es muy característico (alto). Evaluar una organización con estas siete dimensiones da un cuadro compuesto de la cultura de una organización. (P y R Conéctese a la red y revise Q & A 3.5). En muchas organizaciones es habitual que se acentúe una dimensión más

Figura 3.2 Dimensiones de la cultura de una organización



Cuadro 3.1

Comparación de las culturas de una organización

Organización A

Esta organización es una empresa de manufactura. Los gerentes tienen que documentar todas las decisiones y los “buenos gerentes” son los que pueden entregar datos detallados que respalden sus recomendaciones. No se alientan las decisiones creativas que signifiquen cambios o riesgos notables. Como los gerentes de los proyectos fallidos son criticados y castigados, nadie quiere impulsar ideas que se aparten mucho del *status quo*. Un gerente de nivel inferior citaba una frase muy común en la compañía: “Si no está roto, no lo arregles”.

En esta empresa se pide a los empleados que sigan reglas y normas detalladas. Los gerentes supervisan en forma estrecha a los empleados para verificar que no haya anomalías. La dirección se interesa en una productividad alta, sin considerar el efecto en la moral de los empleados o en la rotación.

Las actividades de trabajo están diseñadas para individuos. Hay departamentos separados y líneas claras de autoridad y se espera que los empleados reduzcan al mínimo el contacto formal con compañeros que no pertenezcan a su área funcional o línea de mando. Las evaluaciones de desempeño y las recompensas subrayan el esfuerzo individual, aunque la antigüedad es el primer factor en la determinación de los aumentos y los ascensos.

Organización B

Esta organización también es una empresa de manufactura, pero aquí la gerencia alienta y premia el cambio y los riesgos. Las decisiones basadas en la intuición se aprecian tanto como las razonadas. La dirección se enorgullece de su historia de experimentación con tecnologías nuevas y de su capacidad para introducir periódicamente productos innovadores. Los gerentes o los empleados que tienen una buena idea son alentados a “empujarla” y los fracasos se tratan como “experiencias de aprendizaje”. La compañía se enorgullece de regirse por el mercado y de reaccionar deprisa a los cambios en las necesidades de sus clientes.

Los empleados tienen pocas reglas y normas y la supervisión es somera, porque la dirección piensa que sus empleados se esfuerzan y son confiables. La dirección se interesa en la productividad alta, pero piensa que es resultado de tratar a la gente bien. La compañía está orgullosa de su reputación de ser un buen lugar para trabajar.

Las actividades de trabajo están diseñadas para equipos y se alienta a los integrantes a relacionarse con personas de otras funciones y niveles de autoridad. Los empleados hablan bien de la competencia entre equipos. Individuos y equipos tienen metas y los bonos se basan en la consecución de resultados. Los empleados gozan de mucha autonomía para escoger los medios con que alcanzan sus metas.

que las demás y que sea la que básicamente les confiere una personalidad y determina la forma de trabajar de los miembros. Por ejemplo, en Sony Corporation el enfoque es en la innovación de productos. La compañía “vive y respira” en el desarrollo de productos nuevos (se orienta a los resultados), y las decisiones, conductas y actividades laborales de los empleados apoyan esa meta. En contraste, Southwest Airlines ha hecho a los empleados la parte central de su cultura (se orienta a las personas). En el cuadro 3.1 se describe cómo se combinan las dimensiones para crear organizaciones significativamente distintas.

Culturas débiles y fuertes

Aunque todas las organizaciones tienen culturas, no todas las culturas tienen el mismo impacto en el comportamiento y los actos de los empleados. Las **culturas fuertes**, culturas en las que los valores fundamentales están muy arraigados y difundidos, ejercen mayor influencia en los empleados que las culturas débiles. Cuanto más acepten los empleados los valores fundamentales de la organización y cuanto más se comprometan con ellos, más fuerte es la cultura. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 3.6).

Que la cultura de una organización sea fuerte, débil o haya algún punto común entre ellas depende de factores como su tamaño, antigüedad, rotación de los empleados y fuerza con que se originó la compañía. Algunas organizaciones no dejan en claro qué es importante y qué no, y esta falta de claridad es característica de las culturas débiles. Ahí no es probable que la cultura ejerza mucha influencia en los gerentes. Pero casi todas las organizaciones tienen culturas moderadas o fuertes. Hay un acuerdo relativamente general sobre lo que es importante, lo que define el “buen” comportamiento de los empleados, lo que se requiere para salir adelante, etcétera.

¿Qué impacto tiene una cultura fuerte en una organización? En un estudio se encontró que los empleados de organizaciones con culturas fuertes estaban más comprometidos

●●● **culturas fuertes**
Culturas en las que los valores fundamentales están muy arraigados y difundidos.



En Stacy's Pita Chip Co. el ambiente es puro y práctico, el equipo es usado y todo se recicla. Mark y Stacy Andrus han ampliado su negocio de papas fritas con poca grasa hasta alcanzar ventas de más de 1.3 millones de dólares en 37 estados de la Unión Americana. La cultura de esfuerzo y bajos costos que han creado incluye el sentido del humor, como es evidente en el "código de vestido" que se muestra aquí. En el letrero inferior se lee: "¡Zona emprendedora! Prohibidas las corbatas".

con la empresa que los empleados de organizaciones con culturas débiles. Las organizaciones con culturas fuertes también aprovechan sus actividades de reclutamiento y socialización para fomentar la dedicación de los empleados.⁸ Hay cada vez más pruebas de que las culturas fuertes se relacionan con alto desempeño organizacional.⁹ Es fácil entender por qué una cultura fuerte favorece el desempeño. Después de todo, cuando los valores son claros y aceptados, los empleados saben qué tienen que hacer y qué se espera de ellos, así que pueden actuar rápidamente para resolver los problemas y con ello evitan que el desempeño disminuya. El inconveniente es que una cultura fuerte impide a los empleados ensayar nuevos métodos, en particular durante periodos de cambios acelerados.¹⁰ (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 3.7).

¿Cuáles son las implicaciones según la manera como dirigen los gerentes? A medida que la cultura de una organización se fortalece, tiene mayor efecto en lo que hacen los gerentes.¹¹

El origen de la cultura

Las costumbres, tradiciones y manera general de hacer las cosas de una organización se deben principalmente a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito que han tenido esos esfuerzos. El origen de la cultura de una organización manifiesta la visión o la misión de sus fundadores. Su intención puede ser enérgica o puede tratar a los empleados como familiares. Los fundadores establecen la primera cultura proyectando una imagen de lo que debe ser la organización. No están restringidos por usos o esquemas de antaño, y el tamaño

reducido de las organizaciones nuevas les ayuda a inculcar su visión a todos los miembros.

Por ejemplo, Yvon Chouinard, fundador de la compañía de ropa deportiva Patagonia, Inc., estaba ávido de "aventuras extremas". Su forma de abordar los negocios es causal y relajada. Así, contrató a los empleados no por alguna capacidad laboral específica, sino porque habían escalado, pescado o surfado con él. Los empleados eran amigos y el trabajo era visto como una diversión. En un discurso que pronunció Chouinard hace varios años dijo que había lanzado la consigna: "¡Dejen que mi gente vaya a surfear!" Aunque la compañía (hoy llamada Lost Arrow) ya tenía en 2002 más de 900 empleados e ingresos por 220 millones de dólares, su cultura todavía manifestaba los valores y la filosofía de Chouinard. Para tener contentos a los empleados, ofrece guarderías y clases de yoga en horas hábiles y dona 1% de las ventas a causas ecológicas. Y si es época de surfear, los empleados pueden ir a divertirse.

El impacto de un fundador en la cultura de su organización no es exclusivo de Estados Unidos. En Hyundai Corporation, el conglomerado coreano gigante, la cultura refleja el fiero estilo competitivo de su fundador, Chung Ju Yung. Otros ejemplos contemporáneos bien conocidos de fundadores de diversos países que han incidido enormemente en la cultura de su organización son Bill Gates de Microsoft, Herb Kelleher de Southwest Airlines, Fred Smith de Federal Express, Sam Walton de Wal-Mart, Akio Morita de Sony, Ingvar Kamrad de IKEA y Richard Branson del Virgin Group.

Cómo se sostiene la cultura de una organización

Cuando se establece una cultura, la sostienen varias prácticas de la organización. Por ejemplo, durante el proceso de selección de empleados los gerentes juzgan a los candidatos no sólo de acuerdo con los requisitos de los puestos, sino también por su capacidad de ajustarse a la organización. Al mismo tiempo, los solicitantes adquieren información sobre la organización y deciden si es que les gusta lo que ven. (PRISMA Conéctese a la Web y re-

ADMINISTRE SU CARRERA

Encuentre una cultura para usted

Richard D'Ambrosio pensó que había encontrado el trabajo perfecto en una empresa de contabilidad. Tenía toda la apariencia de ser un buen lugar para trabajar: premios para reconocer a los empleados y gerentes con las respuestas "políticamente correctas" a los problemas del equilibrio entre la vida personal y el trabajo. Pero apenas había firmado el contrato se encontró en una cultura que valoraba las largas horas de trabajo sólo por amor a trabajar largas horas y en la que se esperaba que los contadores jóvenes estuvieran a disposición permanente de los asociados. Si era el aniversario de su boda, cuánto lo sentía. Si era un día feriado, ni modo. Renunció a los pocos meses. ¿Cómo puede evitarse usted el mismo problema? ¿Cómo puede encontrar la cultura que le convenga?¹² Veamos algunas sugerencias.

La primera consiste en averiguar qué le va bien a usted. Por ejemplo, ¿prefiere trabajar en equipo o por su cuenta? ¿Al salir del trabajo le gusta irse con los compañeros o a su casa? ¿Se siente más cómodo en un ambiente formal o en uno casual? A continuación, ciña su búsqueda a las empresas de los tipos preferidos.

Una vez terminada la tarea preliminar de reconocimiento empiece con las entrevistas: el verdadero trabajo

detectivesco comienza. Esto entraña más que averiguar la información "oficial" que da el patrón. Trate de descubrir los valores que privan en la organización. Pregunte, digamos, cuáles son las realizaciones de las que más se enorgullecen o cómo reaccionaron en emergencias y crisis. Pregunte: "Si se me ocurre una idea, ¿cómo la materializo?". Pregunte si puede hablar con alguien situado en la "vía rápida" de los ascensos y entérese de qué hace y por qué lo premian. Pregunte cómo lo van a evaluar a usted. Después de todo, si va a meterse al partido, ¿no tiene derecho a saber cómo se llevan los tantos? Esté atento también a las claves no verbales. ¿Qué tienen los empleados en sus escritorios, fotos de la familia o sólo material de trabajo? ¿Las puertas están abiertas o cerradas? ¿Hay puertas? ¿Cómo se siente el ambiente? ¿Es relajado y casual o formal? ¿Parece que la gente se ayuda con su trabajo? ¿Los baños están sucios? Esto indicaría poco aprecio por lo que tenga que ver con los empleados. Busque símbolos materiales y vea quién los posee. Por último, durante su investigación preste atención especial al departamento o unidad en que trabajaría, pues ahí es donde va a pasar la mayor parte de sus horas hábiles. ¿Se imagina feliz en ese sitio?

visé PRISM número 3, "Reading an Organization's Culture"; ver también el recuadro "Administre su carrera").

Los actos de los directores también tienen efectos importantes en la cultura de la organización. A través de lo que dicen y hacen establecen normas que se filtran a toda la organización. Esto puede tener un efecto positivo en la disposición de los empleados, por ejemplo, a correr riesgos o a prestar un servicio excepcional a los clientes. El director ejecutivo de IBM, Sam Palmisano, quería que los empleados apreciaran el trabajo en equipo, así que decidió tomar varios millones de dólares de su bono de 2003 y repartirlos entre sus ejecutivos basado en el espíritu del trabajo en equipo. "Si uno dice que prefiere los equipos, tiene que estar en un equipo. Hay que predicar con el ejemplo, ¿no es verdad?".¹³ Pero también puede tener el efecto contrario si el comportamiento de los directores es egoísta, como vimos en 2002 con los escándalos por los actos inmorales en las corporaciones.

Por último, la organización debe ayudar a sus empleados a adaptar su cultura mediante la **socialización**, que es el proceso por el que los empleados asimilan la manera que tiene la organización de hacer las cosas. Por ejemplo, todos los empleados nuevos de Starbucks, la tienda mundial de café gourmet, pasan por 24 horas de capacitación. Se dan clases de todo lo necesario para que los empleados se conviertan en expertos en preparación de café. Aprenden la filosofía de Starbucks, la jerga de la empresa e, incluso, cómo ayudar a los clientes a tomar decisiones sobre granos, molido y máquinas de expreso. El resultado es que los empleados entienden la cultura de Starbucks y proyectan entusiasmo y conocimientos en su trato con los clientes.¹⁴

Otro beneficio de la socialización es que se reduce la posibilidad de que los empleados nuevos, que no conocen la cultura de la organización, trastornen las ideas y los usos del lugar.

En la figura 3.3 se resume la manera en que se establece y se sostiene la cultura de una organización (A Conéctese a la Web y realice el ejercicio 42 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación, "¿What's the Right Organizational Culture for Me?"). La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esta cultura influye en los criterios con que se contrata

●●● **socialización**

Proceso por el que se adaptan los empleados a la cultura de la organización.

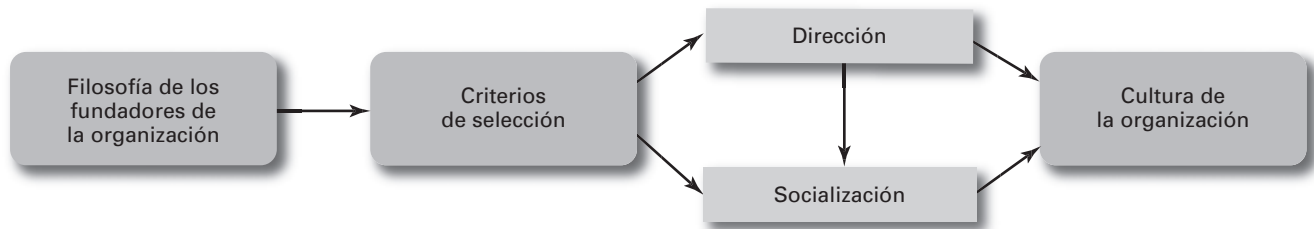


Figura 3.3 Cómo se establece y mantiene la cultura de la organización

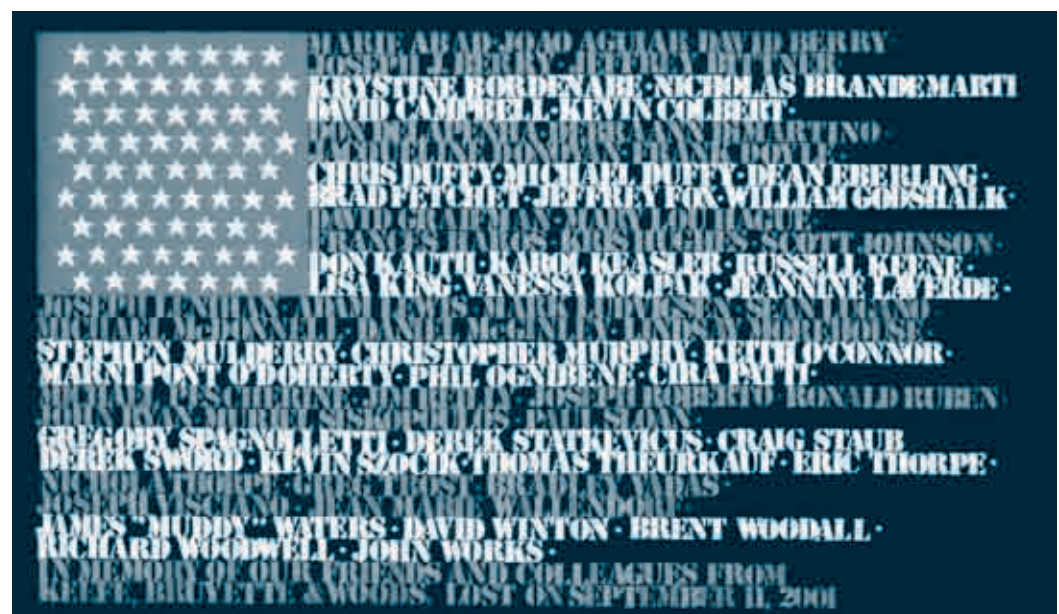
al personal. Las actividades de los gerentes actuales determinan las expectativas generales sobre el comportamiento aceptable y el inaceptable. Si se consigue la socialización de los empleados nuevos, se equiparan sus valores con los de la organización durante el proceso de selección y se les dará apoyo durante el tiempo crítico en que se unen a la organización y aprenden los primeros pasos.

Cómo aprenden la cultura los empleados

La cultura se transmite a los empleados de varias maneras. Las más importantes son las anécdotas, los ritos, los símbolos materiales y el lenguaje.

Anécdotas Las “anécdotas” de una organización son narraciones sobre hechos o personas significativas, casos de los fundadores, reglas que se rompen, reacciones a errores del pasado, etc.¹⁵ Por ejemplo, los gerentes de Nike piensan que las anécdotas que se cuentan sobre la historia de la compañía modelan el futuro. Cuando es posible, los “contadores de historias” de la corporación (los directores) explican la herencia de la compañía y cuentan anécdotas que celebran los logros de la gente. Cuando cuentan la historia de cómo uno de los fundadores, Bill Bowerman, entró en su taller y vació caucho en la waflera de su esposa para hacer un mejor zapato de carreras festejan y promueven el espíritu de innovación de Nike. Estas anécdotas aportan ejemplos con los que la gente aprende.¹⁶ En 3M Company las anécdotas sobre innovación de productos son legendarias. Hay una historia sobre un científico de 3M que derramó sustancias químicas en su tenis y descubrió Scotchgard. Y hay otra sobre Art Fry, y un investigador que quería encontrar una mejor manera de marcar

La cultura corporativa de Keefe, Bruyette & Woods, Inc., empresa de investigación, intercambio y asesoría en el sector financiero, incluye ahora como una de sus “historias” una placa conmemorativa de los 67 empleados que murieron en el derrumbe del World Trade Center el 11 de septiembre de 2001. Es un cuadro con la bandera estadounidense que cuelga en las nuevas oficinas de la compañía en el centro de Nueva York. Está formada por los nombres de los caídos. La compañía entregó también 40 millones de dólares a las familias de los empleados fallecidos.



las páginas de su himnario de la iglesia e inventó las notas adhesivas. Estas anécdotas reflejan lo que ha hecho grande a 3M y lo que se necesita para continuar el éxito.¹⁷ Para que los empleados aprendan la cultura, las anécdotas de las organizaciones arraigan el presente en el pasado, explican y legitiman los usos actuales y ejemplifican lo que es importante para la organización.¹⁸

Ritos Los ritos corporativos son secuencias repetidas de actividades que expresan y refuerzan los valores de la organización, las metas que son más importantes y qué personas son importantes.¹⁹ Uno de los ritos corporativos más conocidos es la ceremonia anual de premiación de los vendedores de Mary Kay Cosmetics.²⁰ La ceremonia parece una cruz entre circo y concurso señorita universo. Tiene lugar en un gran auditorio, sobre un escenario dispuesto frente a un público copioso y animado. Todos los participantes llevan atuendos glamorosos. Se premia a los vendedores que cumplieron con sus metas de ventas con un cúmulo de regalos resplandecientes, como alfileres de oro y diamante, pieles y Cadillacs de color rosa. El “espectáculo” es motivador porque se reconoce públicamente el desempeño sobresaliente en las ventas. Además, el aspecto ritual refuerza la determinación y el optimismo de la extinta fundadora Mary Kay, con los que pudo superar sus problemas personales, iniciar su propia compañía y alcanzar el éxito material. Se comunica a los vendedores que es importante alcanzar las metas y que mediante trabajo esforzado y ánimo también pueden tener éxito. La coautora de este libro tuvo la experiencia de volar a Dallas con un grupo de representantes de ventas de Mary Kay que volvían a casa luego de la ceremonia de premiación. Su entusiasmo y emoción se contagiaban y era obvio que su “rito” anual cumplía su función de establecer la motivación y las conductas esperadas, que, a fin de cuentas, es lo que debe hacer la cultura de la organización.

Símbolos materiales Cuando usted entra en varios negocios, ¿tiene una impresión del lugar: formal, casual, divertido, serio, etc.? Estas impresiones demuestran el poder de los símbolos materiales para crear la personalidad de una organización. La disposición de las instalaciones, el atuendo de los empleados, los autos que se dan a los ejecutivos y el avión de la corporación son ejemplos de símbolos materiales. Otros son el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, las gratificaciones de los ejecutivos (“bienes” adicionales que se entregan a los directores, como membresías en clubes deportivos, uso de las instalaciones de descanso de la compañía, etc.), salones o comedores en el edificio de la compañía y lugares reservados de estacionamiento para ciertos empleados. En WorldNow, proveedor de tecnología de Internet para las radiodifusoras locales, un importante símbolo material es un viejo taladro dentado que los fundadores compraron por dos dólares en una tienda de descuento. El taladro simboliza la cultura de la compañía de “taladrar para resolver los problemas”. Todos los meses el taladro se pone en manos de un empleado en reconocimiento de su trabajo sobresaliente. Se espera que el ganador de cada mes personifique el taladro de alguna manera y conciba una nueva regla para portarlo. Un empleado instaló un gatillo de Bart Simpson; otro le añadió una antena para hacerlo inalámbrico. El “icono” de la compañía transmite la cultura aunque la organización evoluciona y cambia.²¹

Los símbolos materiales comunican a los empleados qué es importante, el grado de igualdad que quiere la dirección y los comportamientos (arriesgado, conservador, autoritario, participativo, individualista, etc.) que se esperan y se consideran apropiados.

Lenguaje Muchas organizaciones y unidades usan el lenguaje como modo de identificar a los miembros de una cultura. Al aprender este lenguaje, los miembros dan fe de que aceptan la cultura y de que están dispuestos a conservarla. Por ejemplo, los empleados de Microsoft tienen su vocabulario exclusivo: *judo de trabajo* (arte de desviar un trabajo hacia otro compañero sin dar la impresión de que uno lo evita), *comerse su comida de perro* (estrategia de usar los programas o productos de software propios en las primeras etapas para ponerlos a prueba, aun si no es agradable); *comida plana* (artículos de las máquinas tragamonedas que pueden pasarse por debajo de la puerta de un colega que traba-

ja enfiebre para cumplir con su plazo), *correo de cara* (ir a hablar con alguien en persona, que desde el punto de vista tecnológico es un medio anticuado de comunicarse); *marcha fúnebre* (la cuenta regresiva para lanzar un producto nuevo), etc.²² Los empleados de AOL aprenden pronto que los *suspensos* son enlaces en una pantalla de AOL que incitan a hacer clic para averiguar qué sigue; que *SpIMming* es la versión del correo chatarra en el mensajero instantáneo y que la *prueba de un golpe* se refiere al intervalo entre dos palmas, que es el tiempo que puede uno llamar la atención de alguien en una pantalla de AOL.²³

Con el tiempo, las organizaciones acuñan términos para el equipo, el personal clave, proveedores, clientes, procesos o productos relacionados con su negocio. Los nuevos empleados se sienten abrumados con las abreviaturas y la jerga; pero poco a poco se convierten en parte natural de su lenguaje. Una vez aprendido, este lenguaje actúa como denominador común que une a los miembros de una cultura.

Cómo afecta la cultura a los gerentes

La cultura de una organización es especialmente importante para los gerentes, porque define lo que pueden hacer y lo que no. Las limitaciones rara vez son explícitas. No se ponen por escrito e incluso es improbable que se enuncien de palabra. Pero están ahí y todos los gerentes aprenden rápidamente qué hacer y qué no hacer en su organización. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 3.9). Por ejemplo, los siguientes valores no están escritos en ninguna parte, pero todos proceden de una organización real.

- Dé la apariencia de estar ocupado, aunque no lo esté.
- Si corre un riesgo y fracasa, le va a costar caro.

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD DE LA FUERZA LABORAL

Cómo crear un lugar de trabajo inclusivo

Por nuestra exposición del capítulo 2 sabemos que manejar una fuerza laboral heterogénea es un tema importante para todos los gerentes actuales. Con los cambios en la fuerza laboral, los gerentes deben examinar detenidamente la cultura de su organización para ver si las ideas y significados compartidos que eran apropiados para un personal más heterogéneo funcionan con puntos de vista divergentes. ¿Cómo pueden los gerentes crear una cultura que defiendan y aliente la diversidad?²⁴

Los esfuerzos de diversidad de las organizaciones ya no son una obligación legal. Las organizaciones se han dado cuenta de que un centro de trabajo inclusivo es bueno para las empresas. Entre otras cosas, la diversidad contribuye a idear soluciones más creativas para los problemas y mejora la moral de los empleados. Crear una cultura que apoye y estimule la inclusión de individuos diversos y puntos de vista variados implica un gran esfuerzo de toda la organización. Todos los gerentes deben valorar la diversidad y mostrar que lo hacen a través de sus decisiones y acciones. La organización que verdaderamente quiere promover la pluralidad debe preparar su cultura para que permita que florezca la diversidad. Una manera de lograrlo es que los gerentes asimilen varios puntos de vista mientras ejecutan las funciones adminis-

trativas. Por ejemplo, en el Hotel Marriott Marquis de Times Square, en Nueva York, se enseña a los gerentes, en clases obligatorias de diversidad, que la mejor manera de enfrentar los conflictos de esta índole es concentrarse en el desempeño y nunca definir los problemas en términos de sexo, cultura o raza. En Prudential, el proceso anual de planeación incluye metas especiales de desempeño en la diversidad que se miden y se vinculan con la remuneración de los gerentes.

Aparte de las actividades gerenciales cotidianas, las organizaciones deben pensar en establecer los medios para reforzar el comportamiento de los empleados que ejemplifique la pluralidad. Entre las sugerencias se encuentran estimular a los individuos para que valoren y defiendan la diversidad de puntos de vista, crear tradiciones y ceremonias que celebren la diversidad, recompensas a los "héroes" y "heroínas" que acepten y promuevan la pluralidad, y hablar formal e informalmente de los empleados que defienden los temas de la diversidad.

Fomentar una cultura en la organización que apoye la diversidad y la pluralidad es difícil, pero ofrece muchos posibles beneficios. En las organizaciones en las que prospera la diversidad no se ven los cambios como limitaciones, sino como oportunidades para que todos los miembros den lo mejor que tienen.

Cuadro 3.2

Decisiones gerenciales en las que influye la cultura

Planeación

- Grado de riesgo que entrañan los planes
- Que sean individuos o grupos los que desarrollen los planes
- Grado en que la dirección investiga el ambiente

Organización

- Cuánta autonomía debe incorporarse en los puestos de los empleados
- Que hagan las tareas individuos o equipos
- Grado en que los gerentes de los departamentos tratan unos con otros

Dirección

- Grado en que los gerentes se interesan en aumentar la satisfacción de los empleados
- Qué estilos de liderazgo son apropiados
- Si hay que suprimir todos los desacuerdos, incluyendo los constructivos

Control

- Imponer controles externos o permitir que los empleados controlen sus propias acciones
- Qué criterios deben subrayarse en las evaluaciones del desempeño de los empleados
- Qué repercusiones traerá excederse en el presupuesto

- Antes de tomar una decisión, dígala a su jefe para que no se sorprenda.
- Hacemos nuestro producto tan bueno como nos obliga la competencia.
- Lo que nos hizo triunfar antes nos hará triunfar después.
- Si quieres llegar a la cima aquí, tienes que participar en equipos.

La liga entre estos valores y la conducta de los gerentes es inmediata. (P revise el escenario 1 en Pasaporte, en la página 127). Si la cultura de una organización respalda la noción de que las utilidades aumentan si se reducen los costos y que lo mejor para la compañía es conseguir incrementos lentos pero constantes en las ganancias trimestrales, es poco probable que los gerentes impulsen programas innovadores, de riesgo, de largo plazo o expansivos. En las organizaciones que valoran y alientan la diversidad del personal, su cultura, y con ello las decisiones y los actos de los gerentes, apoyarán la pluralidad (para más información sobre cómo crear un lugar de trabajo inclusivo, véase el recuadro “Gestión de la diversidad de la fuerza laboral”). En una organización cuya cultura comunica desconfianza básica en los empleados, es más probable que los gerentes adopten un estilo de liderazgo autoritario que uno democrático. ¿Por qué? Porque la cultura dicta cuál es la conducta apropiada de los gerentes. Por ejemplo, en la agencia londinense de publicidad St. Luke, una cultura definida por el valor concedido a la libertad de expresión, la ausencia de coerción y miedos, y la determinación de hacer divertido el trabajo influye en la manera en que laboran los empleados y la manera en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan. La cultura de la organización se refuerza incluso en el ambiente de las oficinas que es abierto, versátil y creativo.²⁵

La cultura de una organización, particularmente si es fuerte, limita las opciones de toma de decisión del gerente en todas las funciones administrativas. Como se muestra en el cuadro 3.2, la cultura influye en las principales áreas en las que opera un gerente.

Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Describa las siete dimensiones de la cultura de la organización.
- Comente el efecto de una cultura fuerte en las organizaciones y los gerentes.
- Explique los orígenes de la cultura de una organización y explique también cómo se sostiene.
- Señale cómo se transmite la cultura a los empleados.

TEMAS ACTUALES DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN QUE ENFRENTAN LOS GERENTES

Nordstrom, la cadena de tiendas departamentales, es reconocida por su atención a clientes. Las innovaciones de Nike en tecnología de zapatos de carrera son legendarias. Tom's of Maine se conoce por su compromiso de hacer las cosas de manera ética y espiritual. ¿Cómo se han ganado estas organizaciones tal reputación? Su cultura ha cumplido una función crucial. Veamos cuatro temas actuales de la cultura que deben considerar los gerentes: crear una cultura ética, crear una cultura de innovación, crear una cultura sensible a los clientes y promover la espiritualidad en el centro de trabajo.

Creación de una cultura ética

Andrew Fastow, ex director financiero de Enron Corporation, tenía sobre su escritorio un cubo de resina plástica en el que se enuncian los valores de la compañía. Incluía la inscripción siguiente: "Si Enron dice que le va a arrancar la cara, le va a arrancar la cara".²⁶ Otros empleados de Enron hablaban de una cultura en la que las ambiciones personales se valoraban más que el trabajo en equipo, la juventud antes que la sabiduría, y el crecimiento de las ganancias a toda costa.²⁷

El contenido y la fuerza de la cultura de una organización influye en su ambiente ético y en el comportamiento de sus integrantes.²⁸ Una cultura organizacional fuerte ejercerá en los empleados mayor peso que una débil. Si la cultura es fuerte y defiende unas normas éticas elevadas, debe tener un influjo muy poderoso y positivo en la conducta de los empleados. Por ejemplo, Alfred P. West, fundador y director ejecutivo de la empresa de servicios financieros SEI Investments Company dedica mucho tiempo a repetir a sus empleados su visión de la compañía: una cultura abierta de integridad, posesión y responsabilidad. "Le decimos a nuestros empleados mucho de lo que pasa aquí. Insistimos en la comunicación de la visión y la estrategia y reforzamos continuamente la cultura".²⁹

Una cultura que tiene más probabilidades de formar normas éticas elevadas es aquella que tolera los riesgos, su agresividad es poca o moderada y se enfoca en los medios tanto como en los resultados. Los gerentes de esta cultura están autorizados a correr riesgos e innovar, se les invita a no entregarse a una competencia desenfrenada y prestan atención a *cómo* se consiguen las metas, además de *cuáles* son éstas.

¿Qué pueden hacer los gerentes para crear una cultura más ética? En el cuadro 3.3 se anotan sugerencias.

Creación de una cultura de innovación

Es probable que no le suene el nombre IDEO, pero quizás ha utilizado sus productos. IDEO es una empresa de diseño de productos. Toma las ideas que le llevan las corporaciones y las convierte en realidad. Entre sus creaciones se encuentran el primer ratón comercial (para la computadora Apple), el primer tubo rígido de pasta de dientes (para Procter & Gamble) o el organizador personal manual (para Palm). Es crucial que la cultura de IDEO apoye la creatividad y la innovación.³⁰ El Cirque du Soleil de Montreal, creador del teatro circense, es otra organización innovadora. Sus gerentes afirman que la cultura de la organización se basa en la participación, la comunicación, la creatividad y la diversidad (que con-

Cuadro 3.3

Sugerencias para los gerentes: crear una cultura más ética

- Sea un *ejemplo visible*.
- Communicate *ethical expectations*.
- Dé *capacitación en ética*.
- *Recompense ostensiblemente los actos morales y castigue los inmorales*.
- Proporcione *mecanismos de protección* para que los empleados discutan las disyuntivas éticas y denuncien las conductas inmorales sin temores.

ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

¿Cree usted posible que un gerente con normas éticas elevadas sostenga sus valores en una cultura organizacional que tolera o incluso alienta prácticas inmorales?
¿Cómo lidiaría el gerente con esas situaciones?

sideran una clave para la innovación).³¹ Aunque estas dos compañías están en industrias en las que las innovaciones continuas son cruciales para el éxito (diseño de productos y entretenimiento), el hecho es que las organizaciones que triunfan en toda clase de industrias requieren una cultura que respalde la innovación.

¿Qué aspecto tiene una cultura de innovación? De acuerdo con el investigador sueco Goran Ekvall, se debe caracterizar por lo siguiente:

- *Retos y participación.* Cuánto participan los empleados, se motivan y se dedican a las metas a largo plazo y el éxito de la organización.
- *Libertad.* Grado en que los empleados definen independientemente su trabajo, ejercen su buen juicio y toman la iniciativa en las actividades cotidianas.
- *Confianza y franqueza.* Grado en que los empleados se apoyan y respetan unos a otros.
- *Tiempo para las ideas.* Tiempo con que cuentan los individuos para reflexionar en las ideas nuevas antes de actuar.
- *Sentido del humor.* Cuánta espontaneidad, diversión y ligereza hay en el centro de trabajo.
- *Solución de conflictos.* Grado en que los individuos toman decisiones y resuelven los problemas para el bien de la organización y no de acuerdo a sus intereses personales.
- *Polémicas.* Cuánto se acepta que los empleados expresen sus opiniones y propongan sus ideas para que se revisen y se tomen en cuenta.
- *Riesgos.* Cuánto toleran los gerentes la incertidumbre y la ambigüedad y cuánto se premia a los empleados por correr riesgos.³²

Creación de una cultura sensible a los clientes

Harrah's Entertainment, la compañía estadounidense de juegos de azar con sede en Las Vegas, tiene un excelente servicio a clientes y por buenas razones. En las investigaciones de la compañía se ha mostrado que los clientes satisfechos con el servicio recibido en un casino de Harrah aumentan 10% sus gastos de juego y los clientes muy satisfechos los aumentan 24%. Si el servicio a clientes se traduce en estos resultados, es evidente que los gerentes quieren crear una cultura sensible a los clientes.³³

¿Cómo es una cultura sensible a los clientes? De las investigaciones se desprende que siempre están presentes seis características.³⁴ La primera son los propios empleados. Las buenas organizaciones de servicio contratan empleados sociables y cordiales. En segundo lugar hay pocas reglas, procedimientos y normas rígidas. Los empleados de servicio deben tener la libertad para satisfacer los difíciles requisitos del servicio a clientes. La tercera característica es el uso de *empowerment*. Los empleados con *empowerment* tienen que decidir a discreción qué se necesita para satisfacer a los clientes. La cuarta es saber escuchar. En las culturas sensibles a los clientes, los empleados tienen la capacidad de escuchar y comprender los mensajes que envían los clientes. La quinta es la claridad de funciones. Los empleados de servicios son enlaces entre la organización y sus clientes, y esto puede generar ambigüedades y conflictos, lo que reduce la satisfacción laboral e incluso entorpece el rendimiento del servicio. Las culturas sensibles a los clientes aminoran la incertidumbre



Schneider National, dirigida por Chris Lofgren, es una empresa de transporte y logística con una cultura orientada particularmente a los clientes. El interés no está en conseguir títulos de fantasía ni grandes oficinas o muebles más costosos y otros adornos. “Si de algo tenemos la culpa —dice Lofgren— es de que a veces somos demasiado duros con nosotros mismos”. Piensa que la compañía debe ganarse todos los días el derecho de hacer negocios con sus clientes mañana.

●●● espiritualidad en el trabajo

Reconocimiento de que las personas tienen una vida interior que alimenta y se alimenta con un trabajo significativo en el contexto de la comunidad.

de los empleados en cuanto a sus funciones y sobre la mejor manera de desempeñar sus puestos (A Conéctese a la Web y realice el ejercicio 44 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “Am I Experiencing Work-Family Conflict?”). Por último, las culturas sensibles a los clientes tienen empleados concientes de su deseo de complacer a los clientes. Están listos para tomar la iniciativa, incluso más allá de las obligaciones normales de su puesto, para satisfacer las necesidades de un cliente. A partir de estas características, ¿qué pueden hacer los gerentes para que sus culturas sean más sensibles a los clientes? En el cuadro 3.4 se anotan varias acciones gerenciales.

Espiritualidad y cultura de la organización

¿Qué tienen en común Southwest Airlines, Ben & Jerry’s, Blistex, Hewlett-Packard y Tom’s of Maine? Que se cuentan entre el creciente número de organizaciones que ha adoptado la espiritualidad en el trabajo. ¿Qué es la **espiritualidad en el trabajo**? Es el reconocimiento de que las personas tienen una vida interior que alimenta y se alimenta con un trabajo significativo en el contexto de la comunidad.³⁵ Las organizaciones que promueven una cultura espiritual aceptan que las personas tienen una mente y un espíritu, que buscan un significado y una finalidad en su trabajo, y que quieren tratar con otros seres humanos y ser parte de una comunidad.

Hoy la espiritualidad en el trabajo nos parece importante por varias razones. Los empleados buscan los medios para contrarrestar las tensiones y presiones del ritmo turbulento de la vida. La existencia contemporánea (familias de un padre o madre solteros, movilidad, naturaleza temporal del trabajo, nuevas tecnologías que distancian a las personas) subrayan la falta que siente la gente de una comunidad. Las personas quieren participar y relacionarse. Además, los *baby boomers* han llegado a la mediana edad y buscan un significado en su vida, algo aparte del trabajo. Unos quieren integrar los valores de su vida personal en su carrera. A otros no les funcionan las religiones instituidas y siguen a la búsqueda de un ancla que sustituya la falta de fe y que llene su creciente sentimiento de vacío. ¿Qué cultura de organización puede satisfacer tales demandas? ¿Qué distingue a la organización espiritual de las otras? Las investigaciones en esta materia son preliminares, pero se hacen evidentes cinco características en las organizaciones espirituales.³⁶

Sentido intenso de una finalidad Las organizaciones espirituales erigen sus culturas alrededor de una finalidad significativa. Las utilidades son importantes, pero no son el principal valor de la organización. Por ejemplo, Southwest Airlines se compromete firmemente a ofrecer las tarifas aéreas más bajas, servicio a tiempo y una experiencia agradable para los clientes. Tom’s of Maine se esfuerza por vender productos para el cuidado personal hechos de ingredientes naturales y que no dañen el ambiente.

Cuadro 3.4

●●● Sugerencias para los gerentes: crear una cultura más sensible a los clientes

- Contrate personal de servicio a clientes con personalidad y actitudes que correspondan al servicio: amables, entusiastas, atentos, pacientes, preocupados por los demás y capaces de escuchar.
- Capacite continuamente a los empleados de servicio a clientes enfocándolos en mejorar sus conocimientos de los productos, capacidad de escuchar, mostrar paciencia y desplegar emociones.
- Induzca a los nuevos empleados de servicio a clientes en las metas y valores de la organización.
- Diseñe puestos de servicio a clientes para que los empleados tengan el control que necesitan para satisfacer a los clientes.
- Faculte a los empleados de servicio al cliente con la discreción para tomar decisiones cotidianas sobre las actividades laborales.
- Como líder, comunique una visión centrada en los clientes, y ejemplifique su dedicación a los clientes mediante decisiones y acciones.

Enfoque en el desarrollo de los individuos Las organizaciones espirituales reconocen el mérito y el valor de los individuos. No sólo dan empleo, sino que tratan de crear culturas en las que los trabajadores crezcan y aprendan.

Confianza y franqueza Las organizaciones espirituales se caracterizan por la confianza mutua, la honestidad y la franqueza. Los gerentes no tienen miedo de admitir sus errores y se muestran extremadamente animados ante empleados, clientes y proveedores. El presidente de Wetherill Associates, una distribuidora de refacciones muy exitosa, dice: “Aquí no contamos mentiras, todos lo saben. Con los clientes somos concretos y honestos sobre la calidad y la conveniencia de nuestros productos para sus necesidades, aun si sabemos que no van a detectar los problemas”.³⁷

Otorgamiento a los empleados El notable ambiente de confianza de las organizaciones espirituales, cuando se combina con el deseo de fomentar el aprendizaje y el crecimiento, lleva a los gerentes a facultar a los empleados para que tomen la mayor parte de las decisiones relacionadas con el trabajo. Los gerentes confían en que los empleados tomarán decisiones meditadas y conscientes. Por ejemplo, en Southwest Airlines se alienta a los empleados (azafatas, maleteros, agentes de acceso y representantes de servicio a clientes) para que hagan lo que juzguen necesario para satisfacer las necesidades de un cliente o para ayudar a sus compañeros, incluso si eso significa desobedecer las políticas de la compañía.

Tolerancia de la libre expresión de los empleados La última característica que distingue a las organizaciones espirituales es que no ahogan las emociones de los empleados. Permiten que las personas sean naturales, que expresen su estado de ánimo y sus sentimientos sin sentirse culpables ni con miedo a reprimendas.

Al tiempo que varias organizaciones han creado culturas que fomentan la espiritualidad, las objeciones al movimiento se centran en dos aspectos. El primero es la cuestión de la legitimidad. ¿Tienen las organizaciones el derecho de imponer valores espirituales a sus empleados? El segundo es la cuestión económica. ¿Son compatibles la espiritualidad y las utilidades?

En lo que atañe a la primera cuestión, es evidente que hacer hincapié en la espiritualidad puede hacer sentir incómodos a algunos empleados. Los críticos dicen que las instituciones seculares, y en particular las empresas, no tienen por qué imponer valores espirituales a sus trabajadores. Esta crítica es quizá válida si se entiende la espiritualidad, como llevar la religión y a Dios al trabajo.³⁸ Pero pierde validez si la meta de una organización espiritual es colaborar para que los empleados encuentren el sentido de su trabajo. Si, como dijimos, la preocupación por los ritmos de vida y las presiones actuales verdaderamente caracterizan a cada vez más trabajadores, acaso entonces llegó la hora de que las organizaciones ayuden a sus empleados a dar con el sentido y la finalidad de su trabajo y a que acudan a su centro de labores con un sentimiento comunitario.

El asunto de si la espiritualidad y las utilidades son compatibles es pertinente sin lugar a dudas para gerentes e inversionistas. Las pruebas son limitadas, pero apuntan a que pueden ser compatibles. En un estudio de una importante empresa de asesoría se encontró que las compañías que incorporaban técnicas de espiritualidad mejoraron la productividad y redujeron notablemente la rotación.³⁹ En otro estudio se encontró que las organizaciones que dan a sus empleados oportunidades de crecimiento espiritual tienen mayor rendimiento que las otras.⁴⁰ En otros estudios también se informa que la espiritualidad en las organizaciones guarda relación positiva con la creatividad, la satisfacción de los empleados, el desempeño en equipo y la dedicación a la empresa.⁴¹

● ● ● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Describa las características de una cultura ética, una cultura innovadora y una cultura sensible a los clientes.
- Comente el interés en la espiritualidad en el centro de trabajo.
- Describa las características de una organización espiritual.

ENTORNO

En el capítulo 2, al analizar la organización como un sistema abierto, explicamos que ésta se relaciona con su entorno cuando toma insumos y distribuye productos. Cualquiera que se pregunte por el efecto del ambiente externo en la administración debe considerar lo siguiente:

- La división Cadillac de General Motors ha visto que sus compradores se llenan de canas. El comprador de un coche nuevo tiene ahora, en promedio, 55 años. Para compensar esta tendencia demográfica, los directores de la compañía quieren atraer a una nueva generación de compradores.
- Los fabricantes de cinta aislante tuvieron que multiplicar por cinco su producción en la primavera de 2003 para satisfacer la demanda de los estadounidenses nerviosos por proteger su hogar de posibles ataques terroristas.

Como se muestra en estos dos ejemplos, hay fuerzas ambientales que encauzan de manera importante los actos de los gerentes. En esta sección señalamos las principales fuerzas ambientales que afectan a los gerentes y explicamos cómo restringen su capacidad de maniobra.

Definición del ambiente externo

El término **ambiente externo** se refiere a las fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden influir en su desempeño. El ambiente externo está formado por dos componentes: el entorno específico y el general, como se muestra en la figura 3.4.

Entorno específico El **entorno específico** abarca las fuerzas externas que tienen efecto directo e inmediato en las decisiones y actos de los gerentes y que son pertinentes para la consecución de las metas de la organización. El entorno específico de cada organización es único y cambia con las condiciones. Por ejemplo, Timex y Rolex fabrican relojes, pero sus entornos específicos difieren porque operan en nichos de mercado distintos. ¿Qué fuerzas conforman el entorno específico? Las principales son los clientes, proveedores, competencia y grupos de presión.

CLIENTES Como hemos repetido, las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de los clientes. Los clientes o compradores son los que absorben la producción de la organización. Esto es verdadero también para las organizaciones gubernamentales y las privadas sin afán de lucro.

●●● **ambiente externo**
Fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden influir en su desempeño.

●●● **entorno específico**
Parte del ambiente que atañe a la consecución de las metas de la organización.

Figura 3.4

El ambiente externo



Obviamente, los clientes plantean incertidumbres a la organización. Sus gustos cambian o dejan de sentirse satisfechos con los productos o servicios de la organización. Desde luego, algunas organizaciones enfrentan una incertidumbre mucho mayor que otras por obra de sus clientes. Por ejemplo, ¿qué le viene a la cabeza cuando piensa en Club Med? La imagen tradicional de Club Med es la de solteros despreocupados que se divierten al sol en locales exóticos. Sin embargo, Club Med descubrió que cuando sus clientes se casaban y tenían hijos, buscaban lugares para ir de vacaciones a los que pudieran llevar a su familia. Para responder al cambio de necesidades de sus clientes, Club Med ofreció otros tipos de experiencias vacacionales, incluyendo las de carácter familiar, pero le costó trabajo cambiar su imagen.

PROVEEDORES Cuando uno piensa en los proveedores de una organización, evoca otras organizaciones que suministran materiales y equipo. Los centros recreativos de Walt Disney, en Florida, abarcan a las organizaciones que venden refrescos, computadoras, comida, flores y otros artículos infantiles, artículos específicos y papelería. Pero el término *proveedores* también incluye a quienes prestan servicios financieros y mano de obra. Se necesitan accionistas, bancos, aseguradoras, empresas de fondos de retiro y otras organizaciones semejantes para garantizar un aporte continuo de dinero. Los sindicatos de trabajadores, facultades y universidades, asociaciones profesionales, escuelas comerciales y mercados locales de mano de obra son fondos de empleados. Cuando estos fondos se agotan, restringen las acciones y las decisiones de los gerentes. Por ejemplo, la falta de enfermeras calificadas, que es un problema grave que aflige a los servicios médicos, dificulta a los prestadores de estos servicios satisfacer la demanda y sostener niveles elevados de calidad.

Los gerentes tratan de asegurar un aporte continuo de los insumos que necesitan el menor precio posible. Como estos insumos representan incertidumbres (es decir, su escasez o demora reducen significativamente la eficacia de la organización), los gerentes hacen grandes esfuerzos por establecer este aporte continuo y confiable. La aplicación de las técnicas de los negocios electrónicos ha cambiado la forma en que las organizaciones se relacionan con sus proveedores. Por ejemplo, Toyota Motor Corporation estableció enlaces electrónicos con sus proveedores para asegurarse de tener los materiales correctos en el momento oportuno y en el lugar adecuado. Aunque estos enlaces ayudan a los gerentes a manejar la incertidumbre, no la suprimen.

COMPETENCIA Todas las organizaciones tienen uno o más rivales. Aunque el Servicio Postal es un monopolio, compite con FedEx, UPS y otros medios de comunicación, como teléfono.

Newell Rubbermaid ha implantado una estrategia eficaz para combatir a la competencia de sus productos domésticos en Wal-Mart, Home Depot, Lowe's y otras tiendas. Contrató 573 empleados recién egresados de la universidad y los capacitó en su programa "Phoenix" con técnicas que podrían describirse como una combinación de marketing de guerrilla, conocimientos de administración, examen detenido de la cultura de la corporación e introducción a las ventas al menudeo. Los estudiantes fueron elegidos por sus perfiles de logros continuos y gran motivación. Un gerente de Rubbermaid dice que han "llevado el temor de Dios a otros vendedores".



no, correo electrónico y fax. Nike compite con Reebok, Adidas y Fila, entre otras. Coca-Cola compite con Pepsi y otras refresqueras. Las organizaciones sin afán de lucro, como el Museo Metropolitano de Arte o las Niñas Exploradoras también compiten por donaciones, voluntarios y patrocinadores.

Los gerentes no pueden darse el lujo de ignorar a la competencia. Cuando lo hacen, se meten en problemas. Por ejemplo, hasta la década de 1980 las tres principales cadenas emisoras (ABC, CBS y NBC) prácticamente controlaban lo que uno veía en la televisión. Ahora, con el cable digital, satélite, reproductores de DVD, videograbadoras y Web, los clientes tienen una gama mucho más amplia de opciones que ver. Con la expansión de las capacidades tecnológicas, estas opciones traerán más competencia a las cadenas. Internet también tiene que ver en la determinación de los rivales de una organización porque de hecho ha eliminado las fronteras geográficas. Mediante el poder del marketing por Internet, un pequeño comerciante de jarabe de maple de Vermont puede competir con Pillsbury, Quaker Oats o Smucker's.

Estos ejemplos ilustran que la competencia (de precios, nuevos productos, servicios ofrecidos, etc.) representa una fuerza ambiental que los gerentes deben vigilar y estar preparados para responder.

GRUPOS DE PRESIÓN Los gerentes deben aceptar que hay grupos de presión que pretenden influir en las acciones de las organizaciones. Por ejemplo, la presión de la organización PETA (Gente para el Tratamiento Ético de los Animales) sobre McDonald's a propósito del manejo de los animales al sacrificarlos llevó a McDonald's a dejar de comprar carne de uno de sus proveedores hasta que cumpliera con sus normas de procesamiento de la carne de res. Y sería una semana extraña si no leyéramos sobre ecologistas o activistas de los derechos humanos en una manifestación o boicot, o lanzando amenazas a una organización para que sus directores modifiquen una decisión o actividad.

Con los cambios sociales y políticos también se modifica el poder de los grupos de presión. Por ejemplo, gracias a sus esfuerzos persistentes, grupos como MADD (Madres en contra de Manejar en Estado de Ebriedad) y SADD (Estudiantes contra Decisiones Destructivas) han conseguido obrar cambios en los sectores restaurantero y de las bebidas alcohólicas, y han despertado la conciencia pública sobre el problema de los conductores ebrios.

••• **entorno general**
Condiciones externas
generales que pueden
incidir en la organización.

Entorno general El **entorno general** comprende las condiciones económicas, políticas y legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y mundiales que *pueden* incidir en la organización. Los cambios en cualquiera de estos ámbitos no tienen por lo regular un efecto tan acusado como los cambios del entorno inmediato, pero los gerentes deben tenerlos presentes cuando planean, organizan, dirigen y controlan.

CONDICIONES ECONÓMICAS Tasas de interés, inflación, cambios en el ingreso disponible, oscilaciones de la bolsa de valores y el estado general del ciclo comercial son algunos de los factores que repercuten en las actividades gerenciales de la organización. Por ejemplo, muchas tiendas de especialidades, como IKEA, The Limited y Williams-Sonoma conocen muy bien el impacto que tiene en sus ventas el ingreso de que disponen los consumidores. Cuando este ingreso se reduce o cuando mengua la confianza de los clientes en la seguridad de su trabajo, posponen la compra de todo lo que no sea indispensable. Incluso las organizaciones de beneficencia, como United Way o la Asociación de Distrofia Muscular resienten el impacto de los factores económicos. En las bajas económicas, la demanda de sus servicios aumenta y sus aportaciones disminuyen.

CONDICIONES POLÍTICAS Y LEGALES Los gobiernos federal, estatales y locales influyen en lo que las organizaciones pueden hacer y lo que no pueden. Algunas leyes federales tienen implicaciones significativas. Por ejemplo, la Ley de Estadounidenses con Discapacidades (ADA) de 1990 fue concebida para que el trabajo y las instalaciones de trabajo fueran más accesibles para personas incapacitadas, ya como clientes, ya como empleados. En el cuadro 3.5 se anotan otras leyes de comercio estadounidenses.

Las organizaciones dedican mucho tiempo y dinero a cumplir con las normas gubernamentales, pero los efectos de estas normas involucran más que el tiempo y el dinero.⁴²

Cuadro 3.5

Leyes estadounidenses selectas que atañen a las empresas

Ley	Finalidad
Ley de Seguridad y Salud Ocupacional de 1970	Exige a los patrones que el ambiente de trabajo no tenga peligros para la salud.
Ley de Seguridad de los Productos de Consumo de 1972	Fija criterios para elegir productos, exige etiquetas de advertencia y ordena retiro de productos.
Ley de Igualdad de Oportunidad de Empleo de 1972	Prohíbe la discriminación en todos los aspectos en las relaciones entre los empleados y la empresa.
Ley de Notificación de Ajustes y Capacitación del Trabajador de 1988	Exige a los patrones con 100 o más empleados que anuncien con 60 días de anticipación antes del cierre de instalaciones o de un despido masivo.
Ley de Estadounidenses con Discapacidades de 1990	Prohíbe a los patrones que discriminen individuos con incapacidades físicas o mentales o enfermos crónicos; también exige a las organizaciones que hagan adaptaciones razonables para estos individuos.
Ley de Derechos Civiles de 1991	Reafirma y endurece la prohibición de la discriminación; permite a los individuos entablar demandas por daños en casos de discriminación deliberada.
Ley de Licencia Familiar y Médica de 1993	Concede a los empleados 12 semanas al año de permiso sin goce de sueldo por nacimiento o adopción de un hijo o para atender al cónyuge, hijo o padre con un problema de salud grave; cubre a las organizaciones con 50 empleados o más.
Ley de Protección de la Seguridad Infantil de 1994	Determina los requisitos para las etiquetas de ciertos juguetes que contienen partes o empaques que puedan dañar a los niños y exige a los fabricantes que informen a la Comisión de Seguridad de Productos de Consumo de accidentes graves o muerte de niños.
Ley de Espionaje Económico de Estados Unidos de 1996	Declara delito federal el robo o apropiación indebida de secretos industriales.
Ley de Firmas Electrónicas en el Comercio Mundial y Nacional de 2000	Concede a los contratos en línea (los que se firman por computadora) la misma fuerza legal que los contratos en papel.
Ley Sarbanes-Oxley de 2002	Impone a las empresas mayores normas de transparencia y gobierno.

También reducen el margen de maniobra de los gerentes porque limitan sus opciones. Consideremos la decisión de despedir a un empleado.⁴³ Históricamente, los empleados eran libres de irse de la organización cuando quisieran y los patrones tenían el derecho de despedir a quien quisieran, con causa o sin ella. Pero leyes y fallos judiciales han impuesto más límites a lo que pueden hacer los gerentes. Se espera que los patrones se relacionen con los empleados siguiendo los principios de la buena fe y el trato justo. Los empleados que piensan que fueron despedidos injustificadamente elevan su caso a los tribunales. Jueces y jurados deciden con mayor frecuencia qué es y qué no es “lo justo”. Esta tendencia dificulta a los gerentes despedir a los malos trabajadores o a los empleados que se conducen mal fuera de sus labores.

Otros aspectos de este ámbito son las condiciones políticas y la estabilidad general del país en el que opera la organización, y las actitudes de los funcionarios públicos hacia las empresas. Por ejemplo, en Estados Unidos las organizaciones han operado en un ambiente político estable. Ahora bien, la administración es una actividad mundial. Los gerentes deben estar al tanto de los principales cambios políticos en los países donde operan porque estas condiciones influyen en sus decisiones y actos.

CONDICIONES SOCIOCULTURALES Rocco Papalia, jefe de investigación y desarrollo de Frito Lay, la unidad de bocadillos de PepsiCo Inc., supervisa una iniciativa para hacer más saludables sus bocadillos. Uno de sus productos de prueba son papas fritas con brócoli. ¿Por qué busca Frito Lay un producto tan diferente? Porque los funcionarios de salud y los consumidores están cada vez más preocupados por los peligros de la obesidad y la dieta incorrecta.⁴⁴ Los gerentes deben adaptar su ejercicio a las nuevas expectativas de la sociedad

en la que se mueven. Los valores, usos y gustos de la sociedad cambian y los gerentes deben cambiar igualmente. Por ejemplo, al tiempo que los trabajadores tratan de mejorar el equilibrio entre su vida privada y laboral, las organizaciones han tenido que adaptarse ofreciendo permisos por razones familiares, horarios más flexibles y hasta guarderías en sus instalaciones. Otras tendencias socioculturales actuales son un creciente miedo por la violencia y la delincuencia, mayor aceptación de apuestas y juegos de azar, más énfasis en la religión y las actividades espirituales, preferencia por estilos de vida saludables y mayor dependencia de la tecnología. Estas tendencias pueden plantear restricciones a las decisiones y acciones de los gerentes. Si la organización hace negocios en otros países, los gerentes deben familiarizarse con los valores y la cultura de las otras naciones, y actuar de manera que acepten y se adhieran a esos aspectos socioculturales.

CONDICIONES DEMOGRÁFICAS Las condiciones demográficas abarcan tendencias en las características concretas de una población, como sexo, edad, escolaridad, región, ingreso, estructura familiar, etc. Los cambios en estas características restringen la capacidad de planear, organizar, dirigir y controlar de los gerentes.

Un grupo demográfico del que todos hemos oído mucho es la generación de los *baby boomers*, que son los individuos nacidos entre 1946 y 1964. La razón de que hayamos oído hablar tanto de este grupo es que es muy copioso. En cada etapa de la vida a la que han pasado los *baby boomers* han tenido un efecto enorme sólo por su gran número. Aparte de los *boomers* se han identificado otras cohortes de edad, como el grupo de la Depresión (nacidos entre 1912 y 1921), el grupo de la Segunda Guerra Mundial (nacidos entre 1922 y 1927), el grupo de la posguerra (nacidos entre 1928 y 1945), la generación X (nacidos entre 1965 y 1977) y la generación Y (nacidos entre 1978 y 1994). Cada grupo tiene sus peculiaridades, pero es de interés especial el último, porque sus integrantes piensan, aprenden, crean, compran y juegan de maneras fundamentalmente distintas, que sin duda tendrán grandes repercusiones en los gerentes y las empresas.

TECNOLOGÍA En los términos del ambiente general, los cambios más rápidos se han sucedido en la tecnología. Vivimos una época de cambios tecnológicos continuos. Por ejemplo, se ha descifrado el código genético humano. Piense en las implicaciones de un adelanto tan increíble. Los aparatos de información son cada vez más pequeños y más potentes. Tenemos oficinas automatizadas, juntas electrónicas, robots de manufactura, aparatos de láser, circuitos integrados, microprocesadores más rápidos y potentes, combustibles sintéticos y modelos completamente nuevos de hacer negocios en la era electrónica. Las compañías que aprovechan la tecnología, como General Electric, eBay y Google, prosperan. Además,

La generación Y, la de quienes nacieron entre 1978 y 1994, es uno de los muchos grupos demográficos que los gerentes observan, como parte de su trabajo en sus organizaciones, para detectar tendencias. Estos grupos abren oportunidades comerciales importantes, como la necesidad inminente de atención médica y servicios de jubilación para los baby boomers, lo mismo que modas pasajeras, como la música y los atavíos que llaman la atención de estas compradoras de la generación Y.



muchas tiendas populares, como Wal-Mart y Limited Brands, usan complejos sistemas informáticos para estar al tanto de las últimas tendencias de las ventas. Otras organizaciones, como Prime Trucking Inc. y Amazon.com toman la información como ventaja competitiva y han adoptado sistemas tecnológicos avanzados para mantenerse a la cabeza de la competencia. Del mismo modo, los hospitales, universidades, aeropuertos, estaciones de policía e, incluso, instituciones militares que se adhieren a los principales avances tecnológicos tienen una ventaja competitiva sobre los que no lo hacen. Todo el campo de la tecnología cambia radicalmente las formas básicas en que las organizaciones están estructuradas y el modo en que trabajan los gerentes.

EL MUNDO al terminar esta década, Nigeria tendrá más habitantes que Rusia, Etiopía más que Alemania y Marruecos más que Canadá.⁴⁵ ¿Le sorprenden estas cifras? No deberían, pues sólo repiten lo que dijimos en el capítulo 2: que la globalización es uno de los principales factores que afectan a los gerentes y las organizaciones. Los gerentes de organizaciones grandes y pequeñas enfrentan el reto de un ambiente externo de competencia y mercados globales crecientes. En el capítulo siguiente abordaremos detalladamente este componente del ambiente externo.

Cómo afecta el entorno a los gerentes

Es importante que los gerentes conozcan los componentes del entorno; pero es igualmente importante saber cómo afecta el entorno a los gerentes. (PRISMA Conéctese a la Web y revise PRISM número 3, “Environmental Scanning”.) El entorno afecta a los gerentes por su grado de incertidumbre y por las relaciones entre la organización y las partes externas interesadas.

●●● **incertidumbre ambiental**
Medida de los cambios y la complejidad del entorno de una organización.

Evaluación de la incertidumbre ambiental No todos los ambientes son iguales, sino que difieren por su grado de **incertidumbre ambiental**, que es la medida de los cambios y la complejidad del entorno de una organización (ver cuadro 3.6).

La primera dimensión es el grado de cambio. Si los componentes del ambiente de una organización cambian con frecuencia, decimos que es un entorno *dinámico*. Si el cambio es mínimo, se dice que es *estable*. Un entorno estable sería aquel en que no hay competencia nueva, los rivales actuales tienen pocos avances tecnológicos, hay poca actividad de grupos de presión que quieran influir en la organización, etc. Por ejemplo, Zippo Manufacturing, que fabrica los encendedores Zippo, tiene un entorno relativamente estable. Hay poca competencia y pocos cambios tecnológicos. Tal vez la principal preocupación externa de la compañía sea la tendencia a la desaparición de los fumadores, aunque los encendedores tienen otros usos y los mercados mundiales no han perdido atractivos.

Cuadro 3.6

Matriz de la incertidumbre ambiental

		Grado de cambio	
		Estable	Dinámico
Grado de complejidad	Simple	Primer cuadrante Entorno estable y previsible Pocos componentes en el entorno Componentes parecidos y permanentes Necesidad mínima de conocimientos profundos de los componentes	Segundo cuadrante Entorno dinámico e impredecible Pocos componentes en el entorno Componentes parecidos, pero en cambio continuo Necesidad mínima de conocimientos profundos de los componentes
	Complejo	Tercer cuadrante Entorno estable y previsible Muchos componentes en el entorno Componentes desiguales y permanentes Gran necesidad de conocimientos profundos de los componentes	Cuarto cuadrante Entorno dinámico e impredecible Muchos componentes en el entorno Componentes desiguales y en cambio continuo Gran necesidad de conocimientos profundos de los componentes

En cambio, la industria de la grabación de música enfrenta un entorno muy inseguro e imprevisible. Los formatos digitales, como MP3 y los servicios de intercambio de música por Internet, como KaZaa, han puesto de cabeza a la industria. Para las compañías musicales que obtienen sus ganancias de vender artículos materiales como discos, casetes y compactos, el futuro digital se anticipa caótico e incierto. Sin duda, este entorno puede llamarse dinámico.

¿Y qué hay de los cambios acelerados y previsibles? ¿Se considerarían un ambiente dinámico? Las tiendas comunes de departamentos son un buen ejemplo. Por lo general hacen de un cuarto a un tercio de sus ventas en diciembre. La caída de diciembre a enero es notable. Sin embargo, como este cambio es previsible, no consideramos que se trate de un entorno dinámico. Cuando hablamos de grado de cambio, decimos que el cambio es impredecible. Si el cambio se anticipa con exactitud, los gerentes no enfrentan incertidumbre alguna.

●●● **complejidad ambiental**

Número de componentes del entorno de la organización y el monto de los conocimientos que ésta tiene de aquéllos.

La otra dimensión de la incertidumbre es el grado de **complejidad ambiental**. Se refiere al número de componentes del entorno de la organización y el monto de los conocimientos que ésta tiene de aquéllos. Por ejemplo, Hasbro Toy Company, el segundo fabricante de juguetes (después de Mattel) simplifica su entorno en la medida en que compra empresas de la competencia, como Tiger Electronics, Wizards of the Coast, Kenner Toys, Parker Brothers y Tonka Toys. Cuantos menos rivales, clientes, proveedores, dependencias gubernamentales, etc., con los que tenga que tratar la organización, menos complejo es el entorno, y por consiguiente menos incierto.

La complejidad también se mide por el monto de los conocimientos que debe tener una organización sobre su entorno. Por ejemplo, los gerentes de la compañía de correduría en línea E*TRADE deben conocer mucho sobre las operaciones de su prestador de servicios de Internet si quieren que su sitio esté abierto y sea confiable y seguro para que sus clientes intercambien acciones. Por otro lado, los gerentes de las tiendas de abarrotes necesitan pocos conocimientos especializados de sus proveedores.

¿Qué influencia tiene el concepto de incertidumbre ambiental en los gerentes? Si volvemos al cuadro 3.6, los cuatro cuadrantes representan las combinaciones del grado de complejidad y el grado de cambio. En el primer cuadrante (un entorno estable y simple) se encuentra el nivel inferior de incertidumbre ambiental. En el cuarto cuadrante (un entorno dinámico y complejo), el mayor. No es de sorprender que la influencia de los gerentes en los resultados de la organización sea mayor en el primer cuadrante que en el cuarto.

Como la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de la organización, los gerentes tratan de reducirla al mínimo. Si pueden escoger, prefieren operar en ambientes como los del primer cuadrante. Sin embargo, rara vez tienen todo el control sobre sus opciones.

Manifestantes de la ciudad colonial mexicana de Oaxaca quieren impedir que se abra una tienda de comida rápida de McDonald's en la plaza del centro histórico, porque piensan que va a alterar el ambiente del sitio y a destruir la herencia local. McDonald's respondió a estos interesados que quiere "ser otra opción para los consumidores y formar parte de la comunidad". ¿Cómo se resolvería este conflicto?



Además, en la mayor parte de los sectores industriales actuales se suceden más cambios dinámicos, lo que vuelve inseguros esos ambientes.

Relaciones con las partes interesadas ¿Por qué VH1 se convirtió en el canal de televisión para los *baby boomers* melómanos? Una razón fue que su presidente de aquel entonces, John Sykes, conocía la importancia de trabar relaciones con las entidades externas de la organización: espectadores, celebridades de la música, publicistas, estaciones televisoras asociadas, grupos de servicio público y otros. La naturaleza de las relaciones con las partes externas es otra forma en que el ambiente influye en los gerentes. Cuanto más patente y segura se vuelva la relación, más influencia tendrán los gerentes en los resultados de la organización.

●●● **partes interesadas**
Todas las entidades del ambiente externo afectadas por las decisiones y acciones de la organización.

¿Quiénes son las **partes interesadas**? Las definimos como todas las entidades del ambiente externo afectadas por las decisiones y acciones de la organización. Estos grupos tienen un interés en lo que hace la organización o han sido influidos de manera significativa por ella. (E Vea la sección “Usted manda: ética en acción” de la página 127). Por su parte, estos grupos ejercen influencia en las organizaciones. Piense, por ejemplo, en los grupos en los que repercutan las decisiones y acciones de Starbucks: cafetaleros, empleados, competencia de café gourmet, comunidades locales, etc. Algunas de estas partes también inciden en las decisiones y acciones de los directores de Starbucks. Hoy aceptan la idea de que las organizaciones tienen partes interesadas, tanto los estudiosos de la administración como los gerentes en ejercicio.⁴⁶

¿Con qué partes interesadas tiene que tratar la organización? En la figura 3.5 se señalan las más comunes. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 3.9). Observe que estos interesados comprenden grupos internos y externos. ¿Por qué? Porque ambos influyen en lo que hace la organización y en cómo opera. Sin embargo, a nosotros nos interesan principalmente los grupos externos y su impacto en la discreción de los gerentes para planear, organizar, dirigir y controlar. Esto no significa que los interesados internos no sean importantes, sino que en el resto del libro explicamos estas relaciones que son principalmente con los empleados.

¿Por qué son importantes para la dirección las relaciones con las partes interesadas? ¿Por qué deben preocuparse los gerentes por cuidar estas relaciones?⁴⁷ Una razón es que pueden traer a la organización otros resultados, como mejor capacidad de pronóstico de los cambios ambientales, innovaciones más exitosas, más confianza entre las partes y más flexibilidad de la organización para encajar el impacto de los cambios. ¿Pero repercuten en el desempeño de la organización? La respuesta es afirmativa. Los investigadores de la administración que estudian el tema han descubierto que los gerentes de las compañías de mejor desempeño consideran los intereses de sus principales grupos cuando toman sus decisiones.⁴⁸

Otra razón para cultivar las relaciones con los interesados externos es que es lo “correcto”. ¿Qué significa esto? Significa que la organización depende de estos grupos de fuera como fuentes de insumos (recursos) y salidas para sus productos (bienes y servicios), y los gerentes

Figura 3.5

Partes interesadas de la organización



El gerente se hace

- ◆ Cuando lea actualidades de empresas o noticias generales, vea si se describen ideas de gerencia omnipotente o simbólica.
- ◆ Cuando se relacione con diversas organizaciones, tome nota de los aspectos de su cultura.
- ◆ Lea libros sobre organizaciones y emprendedores para que entienda cómo se forma y se sostiene una cultura.
- ◆ Reflexione en qué cultura organizacional se sentiría a gusto.
- ◆ Si pertenece a alguna asociación estudiantil, evalúe su cultura. ¿Cómo es esa cultura? ¿Cómo la asimilan los miembros nuevos? ¿Cómo se sostiene?
- ◆ Cuando evalúe compañías para sus tareas escolares (de esta materia y de otras en que se haya inscrito), adquiera el hábito de detectar las partes interesadas en las que incidan las decisiones y acciones de las compañías.
- ◆ Practique la definición de entornos concretos y generales de varias organizaciones y observe sus semejanzas y diferencias.
- ◆  Conéctese a la Web y realice cualquiera de los ejercicios de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación, que se encuentran en R.O.L.L.S. número 42, "What's the Right Organizational Culture for Me?", o número 44, Am I Experiencing Work-Family Conflict?

deben pensar en esos intereses cuando deciden y actúan. En el capítulo 5 nos ocuparemos más detalladamente de los conceptos de la ética de la administración y la responsabilidad social de las corporaciones.

¿Cómo se manejan estas relaciones? (**P** Revise el escenario 2 de Pasaporte, en la página 127). Hay cuatro etapas. La primera consiste en identificar a las partes interesadas de la organización. ¿Qué grupos son afectados por las decisiones que toman los gerentes y cuáles influyen en esas decisiones? Esos grupos que influyen y son influidos por las decisiones de la organización son sus partes interesadas. En la segunda etapa los gerentes deben determinar qué intereses o inquietudes concretas tienen estas partes: calidad de los productos, cuestiones financieras, seguridad de las condiciones de trabajo, preservación del ambiente, etc. Enseguida los gerentes deben decidir qué importancia tiene cada parte para las decisiones y acciones de la organización. En otras palabras, ¿qué tan importante es considerar las preocupaciones de una entidad cuando los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan? La misma idea de partes interesadas (de grupos que tienen un "interés" en lo que hace la organización) indica qué es importante. Pero algunas partes son más importantes para las decisiones y acciones de la organización que otras. Por ejemplo, una parte interesada crucial de una universidad estatal pública sería la legislatura del estado, puesto que controla el presupuesto con que opera la escuela cada año. Por otro lado, los proveedores de equipo y programas de cómputo de la universidad son importantes pero no cruciales. Ya que los gerentes determinan estos hechos, la última etapa consiste en decidir cómo manejar las relaciones con los interesados externos. Esta decisión depende de su importancia para la organización y de la incertidumbre del ambiente.⁴⁹ Cuanto más crucial sea una parte y más inseguro el entorno, más tienen los gerentes que establecer una sociedad explícita con esa parte, y no sólo reconocer su existencia.

● ● ● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Describa los componentes del entorno particular y el general.
- Analice las dos dimensiones de la incertidumbre ambiental.
- Identifique las principales partes interesadas de la organización.
- Explique las cuatro etapas de las relaciones con las partes interesadas del exterior.

Los gerentes responden a un Dilema



Dana Murray

Directora de marketing, Bookman's Used Books, Music & Software, Tucson, Arizona



Cuando Athleta Corporation crezca, Scott enfrentará el reto de sostener la cultura que creó con tanto esfuerzo. Me parece que hay varios aspectos que vale la pena subrayar en el esfuerzo por conservar la cultura. El primero es la *contratación*. Scott tiene que ser selectivo al contratar para encontrar trabajadores que se apeguen a la cultura y que se adapten al grupo. El segundo aspecto es la *capacitación*. Lo más importante es integrar a los nuevos en el "estilo" de Athleta. Elegir compañeros que funjan como guías ayudará a expresar la cultura de la compañía, brindar apoyo y alentar la comunicación. Por último, *administración*. Los gerentes de la compañía tienen que fijar metas para los empleados que fomenten la cultura y deben alentar el comportamiento que la compañía disfruta hoy.

Ann M. Kelly

Asociada, Lake Partners Strategy Consultants, Seattle, Washington



La clave es institucionalizar formalmente la cultura peculiar de Athleta. Por ahora Scott puede ocuparse directamente de la satisfacción de los empleados, porque la empresa todavía es pequeña. Pero a medida que la organización crece, Scott tendrá que verificar que todos sus gerentes sean capaces de cumplir su papel de zar cultural con el mismo tino. Algunas acciones concretas que puede emprender Scott son: 1) reclutar, escoger y contratar empleados que puedan hacer el trabajo y que compartan los mismos valores culturales; 2) participar personalmente en la nueva orientación de los empleados; 3) capacitar al siguiente nivel gerencial para que su prioridad sea la retención de empleados y el equilibrio entre vida privada y trabajo; 4) incorporar medidas culturales en las revisiones de desempeño; 5) tomar "medidas de temperatura" frecuentes para valorar la cultura del momento y la oficial, y hacer los ajustes necesarios; 6) seguir dirigiendo con el ejemplo, y 7) reconocer que los factores externos pueden imponer algunos ajustes a la cultura.

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje

Al terminar de estudiar el capítulo, deberá ser capaz de:

- Comparar las acciones de los gerentes según los puntos de vista simbólico y omnipotente.
- Explicar los parámetros de la discreción del gerente.
- Describir las siete dimensiones de la cultura organizativa.
- Comentar el efecto de una cultura fuerte en las organizaciones y los gerentes.
- Explicar los orígenes de la cultura de una organización y explicar también cómo se sostiene.
- Señalar cómo se transmite la cultura a los empleados.
- Describir las características de una cultura ética, una cultura innovadora y una cultura sensible a los clientes.
- Comentar el interés en la espiritualidad en el centro de trabajo.
- Describir las características de una organización espiritual.
- Describir los componentes del entorno particular y el general.
- Analizar las dos dimensiones de la incertidumbre ambiental.
- Identificar las principales partes interesadas de la organización.
- Explicar las cuatro etapas de las relaciones con las partes interesadas del exterior.

Reflexiones en torno a la administración

1. Remítase al cuadro 3.1. ¿Cuáles serían las diferencias de dos gerentes de primera línea en estas organizaciones? ¿Cuáles serían las diferencias del trabajo de dos directivos?
2. Describa una cultura eficaz para: a) un ambiente relativamente estable, y b) un ambiente dinámico. Explique sus razonamientos.
3. En las aulas hay culturas. Describa la cultura de su salón con las siete dimensiones de las culturas organizacionales. ¿Esta cultura restringe al profesor? ¿Cómo?
4. ¿Una cultura puede ser un estorbo para una organización? Explique.
5. ¿Por qué es importante que los gerentes entiendan las fuerzas externas que ejercen un influjo en ellos y en su organización?
6. "Las empresas se erigen con relaciones". ¿Qué cree que signifique esta declaración? ¿Cuáles son las implicaciones para el manejo del ambiente externo?
7. ¿Cuáles son los inconvenientes de las relaciones con las partes interesadas?

En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo

El entorno impone restricciones a todas las organizaciones, pero varían las fuerzas de los contextos específico y general de cada una. Forme un grupo pequeño con tres o cuatro compañeros y escoja dos organizaciones de sectores diferentes. Describan los factores externos específicos y generales de cada organización. ¿Qué diferencias hay en sus dos descripciones? ¿Cuáles son las semejanzas? Enseguida,

y siempre con las mismas organizaciones, vean si pueden identificar las principales partes interesadas. Indiquen también si dichas partes son cruciales para la organización y digan por qué. Prepárense para exponer su información al resto de la clase y para explicar sus decisiones.

Ejercicio de disyuntiva ética

Hace pocos años, Enron era una próspera compañía de energía que compraba y distribuía gas natural, petróleo y electricidad a consumidores de todo el mundo. En el momento de su apogeo, la compañía informó de ventas anuales por más de 100,000 millones de dólares. Pero debajo de la superficie una cultura muy agresiva, de ganar a cualquier costo, presionaba a los gerentes para que siguieran mejorando las cifras de ventas, aunque Enron se hundía cada vez más en las deudas. Las noticias de ingresos siempre mayores atraían a los inversionistas, impulsaban el precio de las acciones y permitían a los directivos cosechar bonos descomunales.

Al final, Enron se vio obligado a declararse en bancarrota y varios directivos fueron acusados cuando salieron a la luz los cuestionables manejos financieros de la compañía. Un miembro del consejo que dirigió la investigación de ética interna comentó: "Es un problema cultural, tanto

como financiero. Es cuestión del carácter de la corporación y de virtudes".*

Imagine que hoy es su segundo día de trabajo como supervisor de un equipo de analistas financieros de Enron meses antes de que se descubrieran los malos manejos. Su jefe, uno de los directores, lo llama y le pide que su equipo encuentre "formas creativas" de mejorar las cifras de ventas. Retome las etapas del cuadro 2.4 y medite sobre las consecuencias mientras decide cuál prefiere de las siguientes opciones y por qué.

Opción A: Reunir en junta al equipo de analistas y presentar la petición del jefe como reto hipotético destinado a perfeccionar sus habilidades.

Opción B: Imaginar por su cuenta tres o cuatro ideas imprácticas y extravagantes para no dar la impresión de falta de compromiso con el éxito de Enron.

Opción C: Analizar en privado la situación con el gerente de recursos humanos que lo contrató y explicar por qué le preocupa la solicitud del jefe.

* Situación adaptada de la información de Wendy Zellner, "An Insider's Tale of Enron's Toxic Culture", *Business Week*, 31 de marzo de 2003, p. 16; y Kristen Hays, "Enron Schemes Reflect Culture, Report's Author Says", *Los Angeles Times*, 10 de febrero de 2003, p. C-3.

Caso práctico

Academia de la Fuerza Aérea de Estados Unidos

Bajo la sombra de las imponentes cumbres de las Montañas Rocosas, a las afueras de Colorado Springs, se levanta otra sombra amenazadora e inquietante, que tal vez impondrá cambios espectaculares en una organización de larga tradición: la Academia de la Fuerza Aérea de Estados Unidos. La sombra es un escándalo por ataques sexuales que acaso llegue a sumar mucho más de 56 casos de violación denunciados en los últimos 10 años. Los investigadores tratan de descubrir los detalles, lo que no ha sido fácil por la atmósfera jerárquica y sumamente controlada que caracteriza a las instituciones militares. Pero el secretario de la Fuerza Aérea, James Roche, tiene en las manos un problema más difícil: ¿Qué hay que hacer para cambiar una cultura hostil con las mujeres, en la que a veces los violadores escapan al castigo y en la que las propias víctimas enfrentan represalias que ponen en peligro su carrera si denuncian el delito? En su declaración ante un grupo del Senado estadounidense, Roche dijo que "es un problema de ambiente, tienen razón. De cómo manejamos el lugar, de que hay que cambiar la manera de dirigir el lugar".

En defensa del ejército, digamos que en cierto sentido ha obtenido mejores resultados que muchas organizaciones para combatir la discriminación racial y étnica, y dar oportunidades equitativas. Pero no ocurre lo mismo con el sexo y las cuestiones sexuales. En 1991, el escándalo Tailhook de la Armada estadounidense fue la primera manifestación pública de los problemas del ejército. La magnitud del escándalo obligó a la Armada a instituir cambios, como definiciones más claras de la conducta apropiada, medios para canalizar informes anónimos y un sistema de atención de quejas. Pero el cambio más importante de la Armada fue un énfasis renovado en los valores: "Pensamos que podíamos

controlar la conducta mediante normas y disciplina. Pero para tener un efecto duradero en los individuos y comenzar a cambiar actitudes, tenemos que dedicar tiempo y energía a restablecer los valores básicos" —dijo Barbara Spyridon Pope, ex asistente del secretario de la Armada y quien estaba a cargo de supervisar los cambios.

La Academia de la Fuerza Aérea no es la única organización que padece ataques sexuales. La Universidad de Harvard informó de 50 delitos sexuales en sus instalaciones en un trienio reciente. La Academia Militar de West Point investigó 15 casos en el mismo periodo. La Academia Naval de Annapolis, Maryland, tiene 11 acusaciones de conducta indecente. Con todo, los críticos señalan dos hechos turbadores a propósito de los incidentes en la Academia de la Fuerza Aérea. El primero es la enorme cantidad de casos descubiertos, pero el más alarmante y potencialmente grave es la forma en que la institución y sus dirigentes manejan las quejas. Las cadetes que han sido violadas refieren una atmósfera intimidatoria y dicen que se sintieron agredidas por los procedimientos de la academia para investigar los ataques y castigar a los culpables.

La cultura de las instituciones militares gira en torno de la disponibilidad, la preparación y la obediencia. Se espera que las cadetes de la Academia de la Fuerza Aérea se identifiquen fuertemente con su escuadrón o clase, y las normas de los grupos tienen una función crucial para el control del comportamiento. Pero ese ambiente de lealtad al grupo, más que a la organización, puede ser parte del problema. El secretario Roche sabe que el cambio de cultura no será fácil. "Cambiar el ambiente exige un trabajo de mucho tiempo. El ambiente consiste en lo que piensa la gente".

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Con la figura 3.2, describa la cultura de las instituciones militares, como la Academia de la Fuerza Aérea de Estados Unidos. ¿Por qué es importante esa cultura para estas organizaciones? Por otro lado, ¿cuáles son las desventajas de tal cultura?
2. Explique cómo cree que los cadetes nuevos de la Academia de la Fuerza Aérea "asimilan" la cultura.
3. ¿Qué dificultades aguardan al secretario Roche para cambiar el ambiente en la Academia de la Fuerza Aérea? ¿Cómo podría abordar esas dificultades?
4. ¿Qué papel debieran tener las partes interesadas en esta situación? En respuesta a esta pregunta, asegúrese de identificar a las partes interesadas y lo que debiera hacer cada una.
5. Para resolver este escándalo, ¿qué cambios culturales se han establecido? (Tendrá que buscar esta información).



James Roche, secretario de la Fuerza Aérea de Estados Unidos.

Fuentes: T. Kenworthy y P. O'Driscoll, "Climate Has to Change, Air Force Leader Says", *USA Today*, 13 de marzo de 2003, p. 4A. The Associated Press, "Air Force may punish chiefs at academy", *USA Today*, 29 de mayo de 2003, p. 4A.

● ● ● **Objetivos de aprendizaje**

Tenga presentes estos objetivos mientras lee y estudia el capítulo

¿Cuál es su punto de vista global?

- Compare las posturas etnocéntrica, policéntrica y geocéntrica en los negocios globales.
- Explique la importancia de que los gerentes sean sensibles a las diferencias mundiales.

Exposición del entorno global

- Describa la situación actual de la Unión Europea.
- Explique el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y otras alianzas comerciales de Latinoamérica.
- Comente sobre la Asociación de Naciones del Sureste Asiático.
- Explique la interdependencia que entraña la globalización.
- Analice el papel de la OMC.

Cómo se hacen los negocios globales

- Compare las organizaciones multinacionales, transnacionales y sin fronteras.
- Describa las tres etapas de la globalización de las organizaciones.
- Defina exportar, importar, licencias y franquicias.
- Describa las alianzas estratégicas, *joint ventures* y subsidiarias foráneas.

La administración en un entorno global

- Explique el efecto de la situación política, legal y económica mundial en los gerentes.
- Comente las cinco dimensiones de Hofstede para evaluar las culturas.
- Explique las nueve dimensiones GLOBE para evaluar las culturas.
- Analice las dificultades de hacer negocios globales en el mundo de hoy.

El Dilema de un gerente



Se ha dicho de Zara, la tienda europea de ropa, que tiene más estilo que GAP, crece más deprisa que Target y posee una capacidad logística que rivaliza con Wal-Mart.¹ La compañía no es muy conocida en Estados Unidos, pero sus directores la han colocado de manera que tenga éxito mundial continuo basado en un solo principio: en la moda, nada es más importante que estar a tiempo en el mercado.

Los gerentes de las tiendas Zara (alrededor de 530 en todo el mundo) ofrecen sugerencias todos los días sobre cortes, telas e incluso líneas nuevas. Después de revisar las ideas, un equipo en la matriz de La Coruña, España, decide qué hacer. Los diseñadores dibujan las ideas en computadora y las envían por la intranet de la compañía a las fábricas cercanas. En cuestión de días se inician las actividades de corte, teñido, cosido y pegado. En tres semanas, las prendas estarán en las tiendas de Barcelona, Berlín o Beirut. No es sólo un poco más rápido que la competencia: es 12 veces más rápido. Zara tiene un calendario de entregas bisemanales para resurtir los modelos antiguos y llevar los nuevos diseños. Los rivales introducen diseños nuevos una o dos veces por temporada. Una parte importante de esta increíble operación es un almacén dirigido por Lorena Alga (en la foto), directora de logística de Zara.

Lorena dirige el edificio de cuatro pisos y medio millón de metros cuadrados (aproximadamente el tamaño de 90 canchas de fútbol) con eficiencia de relojero. Para ella, el almacén no es un lugar donde se guardan las prendas, sino un sitio para desplazarlas. El almacén está conectado con 14 fábricas de Zara mediante un laberinto de túneles con rieles. Por los rieles, unos cables transportan bultos de mercancía "rotulados" con una barra metálica para que terminen exactamente en el lugar destinado. En el almacén, cada tienda de Zara tiene su área de "estacionamiento" donde se empaca la mercancía. De ahí, es enviada a la plataforma de carga y estibada en un camión con otros embarques para entrega.

Como Zara sigue abriendo tiendas en todo el mundo, Lorena tendrá que colaborar estrechamente con proveedores y empleados de piso con culturas diferentes. ¿Qué problemas de diferencias culturales enfrenta? ¿Qué conciencia cultural necesita para enfrentarlos?

¿Qué haría usted?



**BIBLIOTECA DE
AUTOEVALUACIÓN**

Cuando vea este símbolo → vaya a la página Web de R.O.L.L.S. (www.pearsoneducacion.net/robbins), haga clic en S.A.L. (*Self-Assessment Library*) y realice el ejercicio de autoevaluación que se propone. Con estos ejercicios descubrirá cosas sobre usted mismo, sus actitudes, y sus fuerzas y debilidades.

El ejemplo de Zara ilustra que el mercado mundial presenta oportunidades y dificultades para los gerentes. Con todo el mundo como mercado, y cuando las fronteras pierden su pertinencia, el potencial de expansión de organizaciones como Zara aumenta notablemente. En un estudio de 1250 empresas estadounidenses muy heterogéneas se encontró que el crecimiento de ventas de las compañías que operan en varios países es del doble y son mucho más rentables que las empresas puramente nacionales.² Las oportunidades mundiales esperan que los gerentes las exploten. (A Conéctese a la Web y realice el ejercicio 46 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación, “¿Am I Well-Suited for a Career as a Global Manager?”)

Como quiera que sea, y según se desprende del dilema inicial, incluso las organizaciones grandes y exitosas con gerentes dotados enfrentan dificultades para administrar en el entorno global. Aparecen repentinamente competidores nuevos en cualquier parte del mundo. Lo más importante es que los gerentes deben tratar con diferencias culturales, económicas y políticas. Las diferencias culturales y políticas han adquirido renovada importancia luego del 11 de septiembre y han planteado mayores problemas a los gerentes de las organizaciones globales que tienen que lidiar con incertidumbres, miedos y ansiedades. Los gerentes que no vigilan atentamente los cambios del entorno global o que no toman en cuenta las peculiaridades del lugar en que se encuentran cuando planean, organizan, dirigen y controlan no tendrán más que un éxito global limitado. En este capítulo vamos a estudiar las cuestiones que tienen que abordar los gerentes al trabajar en un entorno global. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 4.1.)

¿QUIÉN TIENE QUÉ?

Una manera de comprender la naturaleza del entorno global es considerar el país donde se encuentran los propietarios de algunos productos y compañías conocidas. Le causará sorpresa saber que muchos productos que consideraba de un país, en realidad son de otro. Resuelva el siguiente cuestionario³ y compruebe sus respuestas al final del capítulo, en la página 97.

- Los helados Ben and Jerry's son de una compañía de:
 - México
 - Arabia Saudita
 - Inglaterra
 - Estados Unidos
- La matriz Bic Pen Company está en:
 - Japón
 - Inglaterra
 - Estados Unidos
 - Francia
- Las barras energéticas de nutrición PowerBar son productos de una compañía con matriz en:
 - Brasil
 - Suiza
 - Estados Unidos
 - Alemania
- Las televisiones RCA son producidas por una compañía con matriz en:
 - Francia
 - Estados Unidos
 - Malasia
 - Taiwán
- La mantequilla de cacahuete Skippy es un producto de una compañía con matriz en:
 - Estados Unidos
 - Canadá
 - Venezuela
 - Inglaterra
- Los propietarios de los chocolates Lady Godiva se encuentran en:
 - Estados Unidos
 - Suiza
 - Francia
 - Suecia
- La compañía que produce la pizza Boboli tiene su matriz en:
 - Estados Unidos
 - México
 - Italia
 - España

8. La compañía propietaria de las rasuradoras Braun se encuentra en:
a. Suiza b. Alemania c. Estados Unidos d. Japón
9. Las líneas de autobuses Greyhound pertenecen a una compañía con sede en:
a. México b. Estados Unidos c. Canadá d. Francia
10. Los cocteles Seagram's son un producto de una compañía con matriz en:
a. Estados Unidos b. Canadá c. Francia d. Rusia
11. Los sandwiches congelados Hot Pockets están hechos por una compañía de:
a. Alemania b. Estados Unidos c. Suiza d. Brasil
12. Dr Pepper y 7-Up son productos de una compañía con matriz en:
a. Estados Unidos b. Japón c. Canadá d. Inglaterra
13. La compañía que hace el té Lipton es de:
a. China b. Inglaterra c. Japón d. Estados Unidos
14. Los helados Häagen-Dazs son un producto de una compañía con matriz en:
a. Alemania b. Francia c. Estados Unidos d. Suiza
15. Los productos para el cuidado del cabello Wella los comercializa una compañía con matriz en:
a. Estados Unidos b. Suiza c. Francia d. Alemania



La información equilibrada e imparcial que transmitió sobre la guerra de Irak la British Broadcasting Company, obra de periodistas como Rageh Omaar, ejemplifica el punto de vista geocéntrico que esta compañía inglesa internacional da a su producto: las noticias. Los índices de audiencia de la BBC en Estados Unidos subieron 28% durante el conflicto. "La BBC no tiene sólo una perspectiva inglesa — dice el director de servicios y noticias mundiales. Tiene un punto de vista global para el mundo".

¿Cuál fue su calificación? ¿Se había dado cuenta de cuántos países provienen los productos que consumimos todos los días? La mayoría de nosotros no entendemos ni apreciamos a cabalidad la verdadera naturaleza global del mercado de nuestros días. Como ve, estas compañías son una muestra representativa de productos, mercados e industrias.

¿CUÁL ES SU PUNTO DE VISTA GLOBAL?

No es raro que alemanes, italianos o indonesios hablen tres o cuatro idiomas. Los niños japoneses empiezan a estudiar inglés en los primeros grados de primaria. Por otro lado, los niños estadounidenses sólo estudian inglés en la escuela. Los estadounidenses piensan que el inglés es el único idioma del comercio internacional y no aprecian la necesidad de aprender otros idiomas.

El monolingüismo es apenas uno de los signos de que un país sufre de **mentalidad estrecha**, que consiste en contemplar el mundo únicamente a través de sus propios ojos y puntos de vista.⁴ Las personas con mentalidad estrecha no conciben que los demás tengan otras formas de vivir y trabajar. Esta mentalidad es un obstáculo grande de los gerentes que trabajan en un mundo empresarial globalizado. Si los gerentes caen en la trampa de ignorar los valores y los usos de los demás y aplican rígidamente a las culturas extranjeras la idea de que "lo nuestro es mejor que lo suyo", tendrán dificultades para competir con otros gerentes y organizaciones del mundo que tratan de entender las costumbres foráneas y las diferencias de mercados. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 4.2). Esta actitud autosuficiente y localista es una de las posturas que pueden adoptar los gerentes, no la única.⁵ En el cuadro 4.1 se

Cuadro 4.1

**Información básica
sobre tres posturas ante
el mundo**

	Etnocéntrica	Policéntrica	Geocéntrica
Orientación	Patria	País de residencia	Mundo
Ventajas	• Estructura simple • Control más estrecho • Conocimientos extensos del mercado y el trabajo extranjeros	• Más apoyo del gobierno local • Gerentes locales dedicados y con moral elevada • Impone la comprensión de los problemas globales	• Objetivos locales y globales equilibrados • Mejores empleados y métodos de trabajo, cualquiera que sea su origen
Inconvenientes	• Administración ineficaz • Inflexibilidad • Retrocesos sociales y políticos	• Duplicación del trabajo • Menor eficiencia • Dificultad para mantener los objetivos globales por la centralización en las tradiciones locales	• Dificultad de alcanzar las metas • Los gerentes deben tener conocimientos locales y globales

●●● **mentalidad estrecha**

Visión limitada del mundo; incapacidad de reconocer las diferencias de las personas.

●●● **postura etnocéntrica**

Idea limitada de que los mejores métodos y prácticas de trabajo son los de la patria.

●●● **postura policéntrica**

Idea de que los gerentes del país anfitrión conocen los mejores métodos y prácticas para dirigir sus empresas.

●●● **postura geocéntrica**

Idea cosmopolita de que hay que aprovechar los mejores métodos y empleados de todo el mundo.

resumen los puntos fundamentales de tres posibles posturas ante el mundo. Vamos a detallarlas.

Una **postura etnocéntrica** es la idea provinciana de que los mejores métodos y prácticas de trabajo son los del país donde está la matriz de la compañía. Los gerentes que se adhieren a esta postura piensan que los extranjeros no poseen las destrezas, competencia, conocimientos o experiencia que sus compatriotas. No confiarían a los empleados extranjeros decisiones o tecnologías fundamentales.

La **postura policéntrica** es la idea de que los gerentes del país anfitrión (el país extranjero en el que la organización hace negocios) conocen los mejores métodos y prácticas para dirigir sus empresas. Los gerentes de postura policéntrica consideran que las operaciones foráneas son diferentes y difíciles de entender. Así, es probable que no intervengan en las instalaciones en el extranjero y dejen que los empleados locales determinen la mejor manera de hacer las cosas.

La última actitud ante el mundo que pueden adoptar los gerentes es la **postura geocéntrica**, que es una idea cosmopolita de que hay que aprovechar los mejores métodos y empleados de todo el mundo. Los gerentes con esta postura piensan que es importante tener un punto de vista mundial, tanto en la matriz de la organización en la patria como en las instalaciones situadas en el extranjero. Por ejemplo, el director ejecutivo de DecorCasa (nombre ficticio), fábrica de accesorios para el hogar que crece rápidamente, es un inmigrante chino que describe la estrategia de la compañía como “combinar los costos chinos con la calidad japonesa, el diseño europeo y el marketing estadounidense”.⁶ Con la postura geocéntrica, los principales temas y decisiones se consideran en términos globales y se buscan los mejores métodos, cualquiera que sea su origen.

La buena administración global requiere afinar la sensibilidad a las diferencias de costumbres y prácticas nacionales. Las prácticas administrativas que funcionan en Chicago quizá no sirvan en Bangkok o Berlín. En el cuadro 4.2 se dan ejemplos de desatinos culturales que ocurren cuando los gerentes ignoran los valores y usos foráneos, y aplican rígidamente los suyos. Más adelante y en el resto del libro veremos que una postura administrativa geocéntrica exige que se supriman mentalidades estrechas y que se comprendan progresivamente las diferencias culturales entre países.

●●● **Revisión de los objetivos de aprendizaje**

- Compare las posturas etnocéntrica, policéntrica y geocéntrica en los negocios globales.
- Explique la importancia de que los gerentes sean sensibles a las diferencias mundiales.

Cuadro 4.2

Ejemplos de desatinos
entre culturas

- Usted está en Shangai en viaje de negocios. Un día, se encuentra en la calle con un colega chino que le pregunta: "¿Ya comió?". Usted le contesta: "No, todavía no como". Él se aleja con aspecto avergonzado e incómodo. La frase "¿ya comió?" es un saludo común, como "qué tal". Es la manera china de decir "¿tiene el estómago lleno?", o sea: "¿la vida lo trata bien?".
- Un gerente transferido a Arabia Saudita consigue la firma de un fabricante saudita de un contrato por un millón de dólares. El representante de la fábrica llega a la junta con varias horas de retraso, pero el ejecutivo no le dio importancia. Sin embargo, más adelante se sorprendió y se sintió frustrado cuando se enteró de que el saudita no tenía la intención de respetar el contrato y que lo había firmado sólo por mostrarse cortés después de llegar tarde a la cita.
- Un ejecutivo que visita Alemania por primera vez fue invitado al hogar de su principal cliente. Con la idea de mostrarse educado, llevó a la anfitriona una docena de rosas rojas. Más tarde supo que en Alemania es de mala suerte regalar un número par de flores y que las rosas rojas son símbolo de un intenso interés romántico.
- Un ejecutivo estadounidense transferido a Perú era considerado frío e indigno de confianza por los gerentes peruanos porque cuando intercambiaban comentarios, siempre se inclinaba hacia atrás. No entendía que en Perú y otros países latinoamericanos es costumbre acercarse mucho a la persona con la que uno habla.
- El gesto de levantar el pulgar se considera ofensivo en Medio Oriente, grosero en Australia y es señal de estar de acuerdo en Francia.
- Es una grosería cruzar los brazos mientras se está frente a alguien en Turquía.

Fuente: Ver D.A. Ricks, M.Y.C. Fu y J.S. Arpas, *International Business Blunders*, Columbus, Grid, 1974; A. Bennett, "American Culture Is Often a Puzzle for Foreign Managers in the U.S.", *Wall Street Journal*, 12 de febrero de 1986, p. 29; C.F. Valentine, "Blunders Abroad", *Nation's Business*, marzo de 1989, p. 54; R.E. Axtell (ed.), *Do's and Taboos around the World*, 3a. ed., Nueva York, John Wiley & Sons, 1993; B. Pachter, "When in Japan, Don't Cross Your Legs", *Business Ethics*, marzo-abril de 1996, p. 50, y V. Frazee, "Keeping Up on Chinese Culture", *Global Workforce*, octubre de 1996, pp. 16-17.

EXPOSICIÓN DEL ENTORNO GLOBAL

Como vimos en el capítulo 2, la administración ya no está constreñida por fronteras nacionales. Los gerentes de organizaciones de todos los tipos y tamaños tienen las oportunidades y las dificultades de administrar en un entorno global. El comercio mundial no es nuevo. Durante siglos han comerciado países y organizaciones. "El comercio es esencial para la salud, la prosperidad y el bienestar social de los seres humanos".⁷ Los ejemplos de comercio mundial abundan, como vimos en el cuestionario al comienzo del capítulo. Cuando se permite que el comercio se desenvuelva libremente, los países se benefician de un crecimiento económico y del incremento de la productividad, porque se especializan en producir los bienes que mejor hacen e importan los que se fabrican mejor en otro lado. Dos fuerzas dan forma al comercio mundial: las alianzas comerciales regionales y los acuerdos negociados por medio de la Organización Mundial del Comercio.

Alianzas comerciales regionales

Hace apenas unos años la competencia mundial se daba más bien entre países: Estados Unidos contra Japón, Francia contra Alemania, México contra Canadá. Ahora la competencia mundial ha adoptado una nueva forma con la creación de acuerdos comerciales regionales, como la Unión Europea, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ANSA, ANSEAN por sus siglas en inglés) y otras.

La Unión Europea La firma del Tratado de Maastricht, que es el nombre de la ciudad holandesa donde se suscribió en febrero de 1992, creó la **Unión Europea (UE)**, una entidad unificada económica y comercial, originalmente de 12 miembros: Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Gran Bretaña, Irlanda, Italia, Luxemburgo y Portugal. Otros tres países: Austria, Finlandia y Suecia, se sumaron al grupo en 1995 (ver figura 4.1). En 2004 se unieron otros 10 integrantes: Chipre, Eslovaquia, Eslovenia,

●●● **Unión Europea (UE)**
Unión de 25 países europeos
creada como una entidad
económica y comercial
unificada.



Figura 4.1 Países de la Unión Europea

Estonia, Hungría, Latvia, Lituania, Malta, Polonia y la República Checa. Otros dos países (Rumania y Bulgaria) podrían agregarse en 2007.⁸ El poder económico que representa la UE es considerable. En sus dimensiones actuales, abarca una población básica de 375 millones de personas y de 450 millones cuando se toman en cuenta los 25 miembros actuales.⁹

Antes de la creación de la UE cada país tenía aduanas, impuestos y subsidios, políticas nacionalistas e industrias protegidas. Ahora, como mercado único, no hay obstáculos al tránsito de personas, el empleo, las inversiones y el comercio. La UE dio un enorme paso hacia la unificación total cuando 12 de los países miembros se hicieron parte de la unión económica y monetaria, el sistema formal encargado de la institución del **euro**, la moneda europea. En el momento de escribir este libro, Inglaterra, Dinamarca y Suecia han decidido abstenerse de participar.¹⁰

El principal motivo para la unión de estas naciones europeas fue reafirmar su posición económica frente a las potencias de Estados Unidos y Japón. Las industrias europeas no podrían alcanzar la eficiencia de las empresas japonesas y estadounidenses trabajando en países separados con barreras entre unos y otros. Con su evolución, la UE ratifica su poder económico en uno de los mercados más ricos del mundo. Las empresas europeas cumplirán una función importante en la economía mundial. Por ejemplo, Unilever PLC, de Inglaterra, es una fuerza poderosa en los artículos de consumo (regrese al cuestionario “¿Quién tiene qué?”), DaimlerChrysler AG, de Alemania, es un competidor sólido en el sector automovilístico, y Nokia, de Finlandia, está entre quienes dominan el mercado de los teléfonos celulares.

● ● ● **euro**
Moneda europea única
usada por 12 de los
miembros de la UE.

● ● ● **Tratado de Libre
Comercio de América
del Norte**
Acuerdo entre los gobiernos
de México, Canadá y
Estados Unidos con el que
se suprimen las barreras al
libre comercio.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) Cuando el 12 de agosto de 1992 los gobiernos de México, Canadá y Estados Unidos establecieron acuerdos en los puntos fundamentales del **Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)**, se creó un vasto bloque económico. Entre 1994, cuando el TLCAN entró en vigor, y 2001 (el último año del que tenemos estadísticas completas), Canadá y México se habían convertido en los socios comerciales primero y segundo de Estados Unidos, respectivamente. El distante

tercer lugar lo ocupaba Japón.¹¹ Eliminar los obstáculos al libre comercio (aranceles, requisitos para las licencias de importación, tarifas aduaneras) ha fortalecido el poder económico de los tres países.

Otras naciones latinoamericanas están formando bloques de libre comercio. Colombia, México y Venezuela encabezaron la tendencia cuando firmaron en 1994 un pacto económico para eliminar tarifas y aranceles. Ahora, 34 países de la región del Caribe, Sudamérica y Centroamérica negocian una zona de libre comercio de América, que debe entrar en vigencia a más tardar en 2005.¹² Ya funciona otro bloque de libre comercio, el Mercado Común del Cono Sur, o Mercosur. Sin embargo, enfrenta problemas graves, pues muchos de los países participantes optan por la zona de libre comercio de América, más grande y poderosa.¹³

●●● **Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ANSA, ASEAN, por sus siglas en inglés)**
Alianza comercial de 10 naciones del Sureste Asiático.

Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ANSA o ASEAN por sus siglas en inglés) La ANSA es una alianza comercial de 10 naciones del Sureste Asiático (ver figura 4.2). En los próximos años la región del sur de Asia promete ser una de las zonas de mayor crecimiento del mundo. Será una alianza regional económica y política cuyo impacto rivalizará con el del TLCAN y la Unión Europea.

Otras alianzas comerciales En otras partes del mundo también se forman alianzas comerciales regionales. Por ejemplo, la Unión Africana de 53 países cobró existencia en julio de 2002.¹⁴ Los miembros de la alianza pretenden trazar un plan de desarrollo y fomentar la unión entre las naciones de África. Como los integrantes de otras alianzas comerciales, estos países esperan obtener de la asociación beneficios económicos, sociales, culturales y comerciales.

La Organización Mundial del Comercio

El crecimiento mundial y el comercio entre las naciones no ocurren solos. Se requieren sistemas y mecanismos para establecer relaciones comerciales viables. En efecto, una de las realidades de la globalización es que los países son interdependientes, es decir, que lo que ocurre en uno repercute en los demás, sea positivo o negativo. Por ejemplo, la grave crisis económica de Asia de finales de la década de 1990 pudo haber trastornado el crecimiento económico en todo el mundo y haber originado una recesión, pero no lo hizo. ¿Por qué? Porque había mecanismos para impedirlo, mecanismos que fomentaron el comercio mundial y evitaron la crisis. Uno de los mecanismos más importantes es el sistema multilateral llamado **Organización Mundial del Comercio (OMC)**.¹⁵

●●● **Organización Mundial del Comercio (OMC)**
Organización mundial de 146 países que se ocupa de las reglas del comercio entre naciones.

Figura 4.2

Miembros de la ANSA o ASEAN

Fuente: Basado en J. McClenahan y T. Clark, "ASEAN at Work", *IW*, 19 de mayo de 1997, p. 42.



La OMC se formó en 1995, como evolución del Acuerdo General sobre Aranceles y Tarifas (GATT), acuerdo que estaba vigente desde la Segunda Guerra Mundial. En la actualidad, la OMC es la única organización *mundial* que se ocupa de las reglas del comercio entre las naciones. Hasta el 4 de abril de 2003 estaba formado por 146 países. Comprenden su núcleo varios acuerdos comerciales, negociados y ratificados por la vasta mayoría de las naciones que comercian en el mundo. El objetivo de la OMC es ayudar a las empresas (importadoras y exportadoras) a realizar sus negocios. Aunque críticos ruidosos han escenificado protestas visibles y han apaleado a la organización, afirmando que acaba con los trabajos y con el ambiente natural, la OMC cumple una función importante de vigilancia y promoción del comercio mundial.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Describa la situación actual de la Unión Europea.
- Explique el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y otras alianzas comerciales de Latinoamérica.
- Comente la Asociación de Naciones del Sureste Asiático.
- Explique la interdependencia que entraña la globalización.
- Analice el papel de la OMC.

CÓMO SE HACEN LOS NEGOCIOS GLOBALES

A las dos de la tarde del sábado, en el norte de Moscú, un hipermercado abierto por el grupo de tiendas francés Auchan está atestado de compradores. La McDonald's Corporation dice que está en el camino de expandirse vigorosamente en China, aunque ya tiene más de 500 locales en 70 ciudades. Fabián Gómez, auditor asociado de la marca mexicana de Deloitte Touche Tohmatsu, una organización mundial de contabilidad y servicios empresariales, dice que “buena parte de nuestro negocio consiste en atender a las subsidiarias mexicanas de compañías internacionales y los ejecutivos vienen de otras partes”.¹⁶ Como se ve en estos ejemplos, organizaciones de diversas industrias y diferentes países buscan oportunidades en todo el mundo. ¿Cómo hacen negocios globales las organizaciones? Es lo que veremos en la siguiente sección.

Tipos de organizaciones globales

Las organizaciones que negocian en todo el mundo no son nada nuevo. DuPont empezó a hacer negocios en China en 1863. H.J. Heinz Company elaboraba productos alimenticios en Inglaterra en 1908. Para la década de 1920 otras compañías, como Fiat, Unilever y Royal Dutch/Shell, se habían hecho multinacionales. Pero hasta mediados de la década de 1960 las **corporaciones multinacionales (CMN)** se convirtieron en lugar común. Estas organizaciones, que mantienen operaciones significativas en varios países pero son dirigidas desde uno solo, inauguraron el rápido crecimiento del comercio internacional. Con su método de control desde el país originario, la CMN es característica de la postura etnocéntrica. Entre los ejemplos de compañías que se pueden considerar CMN se encuentran Sony, Deutsche Bank AG y Merrill Lynch. Aunque estas compañías tienen propiedades considerables en el mundo, las decisiones administrativas con implicaciones para toda la compañía se toman en las oficinas centrales en el país original.

Otra forma de organización global es la **corporación trasnacional (CTN)**, compañía que mantiene operaciones significativas en más de un país, con dirección descentralizada en cada uno. En esta organización no se pretende repetir el éxito interno dirigiendo las operaciones foráneas desde la matriz. Por el contrario, contrata empleados locales para dirigir la empresa y las estrategias de marketing se adaptan a las características de cada país. Esta organización global se adhiere a una postura policéntrica. Por ejemplo, la empresa suiza Nestlé es una trasnacional. Con operaciones en prácticamente todos los países del

●●● **corporaciones multinacionales (CMN)**
Compañías que mantienen operaciones significativas en varios países, pero las dirigen desde una matriz en la nación de origen.

●●● **corporaciones trasnacionales (CTN)**
Compañías que mantienen operaciones significativas en más de un país, con dirección descentralizada en cada uno.

mundo, sus gerentes hacen corresponder los productos con los clientes. En partes de Europa, Nestlé vende productos que no se consiguen en Estados Unidos o Latinoamérica. Otro ejemplo de transnacional es Frito-Lay, división de PepsiCo, que vende una marca Dorito en el mercado inglés, la cual sabe diferente y tiene una textura distinta a la de las versiones estadounidenses y canadienses. Muchas compañías de bienes de consumo manejan sus negocios mundiales como CTN porque deben adaptar sus productos y servicios a las necesidades de los mercados locales.

Muchas compañías se globalizan para eliminar divisiones estructurales que imponen barreras geográficas artificiales. Se trata de las **organizaciones sin fronteras**, que emprenden negocios globales con una postura geocéntrica. Por ejemplo, IBM abandonó su estructura organizacional nacional y se reorganizó en grupos industriales. Bristol-Myers Squibb cambió su empresa de consumo para hacerse más enérgica en las ventas internacionales y creó una posición directiva encargada de las medicinas de consumo en todo el mundo, como Bufferin y Excedrin. La telefónica española eliminó las divisiones geográficas entre la matriz de Madrid y sus compañías telefónicas dispersas. La compañía va a organizarse según líneas comerciales, como servicios de Internet, teléfonos celulares y operaciones de medios de comunicación. La dirección sin fronteras es un intento de las organizaciones por aumentar la eficiencia y la eficacia en un mercado mundial competitivo.¹⁷

●●● **organización sin fronteras**

Organización mundial en la que se suprimen las barreras geográficas artificiales.

Cómo se vuelven globales las organizaciones

Las organizaciones pasan por tres fases cuando se globalizan (ver figura 4.3). Cada fase sucesiva requiere más inversiones, y así entraña más peligros.

En la primera fase, para dar el primer paso hacia la globalización los directores deciden **exportar** los productos de la organización a otros países; es decir, fabricar los productos en el país y venderlos en el extranjero. La organización también puede optar primero por **importar** productos, lo que consiste en vender en el país productos fabricados en el extranjero. Tanto la exportación como la importación son pasos pequeños en la dirección de la empresa global. La inversión y los riesgos son mínimos. La mayor parte de las organizaciones inician de esta manera sus negocios globales. Muchas, en particular las empresas pequeñas, persisten en las actividades de exportación e importación como la manera en que hacen negocios globales. Por ejemplo, el Haribhai's Spice Emporium, una pequeña empresa de Durban, Sudáfrica, exporta especias y arroz a compradores de toda África, Europa y Estados Unidos. Otras organizaciones han erigido empresas multimillonarias de importación y exportación. Por ejemplo, lo que hizo la empresa de regalos Pier 1: importar productos exóticos para venderlos en tiendas de todo el mundo.

En la segunda fase, los gerentes invierten más en el sentido de que se empeñan en vender productos en el extranjero o los hacen en fábricas foráneas, pero todavía sin que sus

●●● **exportar**

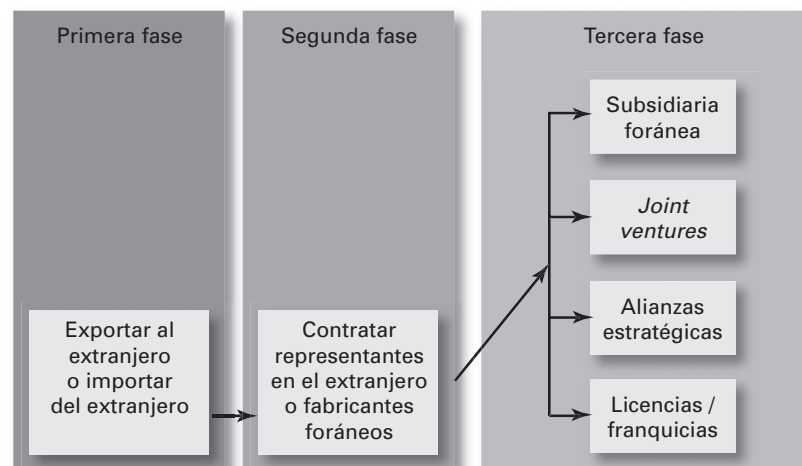
Método de globalización que consiste en fabricar los productos en el país y venderlos en el extranjero.

●●● **importar**

Método de globalización que consiste en vender en el país productos fabricados en el extranjero.

Figura 4.3

Cómo se globalizan las empresas



●●● **licencia**

Método de globalización de las empresas de manufactura que consiste en conceder a otras organizaciones el derecho de explotar su marca, tecnología o especificaciones de productos.

●●● **franquicia**

Método de globalización de las organizaciones de servicio que consiste en conceder a otras el derecho de su marca, tecnología o especificaciones de productos.

●●● **alianzas estratégicas**

Método de globalización que consiste en establecer sociedades entre la organización y una compañía foránea en las que las partes comparten recursos y conocimientos para desarrollar productos nuevos o construir instalaciones fabriles.

●●● **joint venture**

Método de globalización que es una forma de alianza estratégica en la que los socios acceden a formar una organización independiente para algún fin particular especial.

●●● **subsidiaria foránea**

Método de globalización que consiste en invertir directamente, en otro país, en una fábrica u oficina separada e independiente.

empleados salgan del país. En cambio, lo que se hace del lado de las ventas es enviar empleados en viajes de negocios a visitar a los clientes extranjeros, o se contratan agentes o corredores foráneos que representen la línea de productos de la organización. O bien, del lado de la manufactura, los directores contratan una empresa extranjera que fabrique los productos de la organización.

La tercera fase representa el esfuerzo más intenso de los directores por participar en los mercados mundiales. Como se aprecia en la figura 4.3, los directores lo consiguen de varias maneras. Las **licencias** y las **franquicias** son métodos semejantes, en tanto que las dos consisten en que la organización concede el derecho de explotar su marca, tecnología o especificaciones de productos a cambio de un pago total o una cuota basada en las ventas. La única diferencia es que la licencia la dan las organizaciones de manufactura y la franquicia las de servicios. Por ejemplo, los consumidores tailandeses pueden comer hamburguesas Bob's Big Boy, los filipinos pueden merendarse una pizza de Shakey's y los malayos puede comer un deli-sándwich de Scholtzky, todo gracias a las franquicias en esos países. Anheuser-Busch decidió otorgar el derecho de destilar y comercializar la cerveza Budweiser a otras cerveceras, como Labatt de Canadá, Modelo de México o Kirin de Japón. Las **alianzas estratégicas** son sociedades entre una organización y una compañía extranjera en la que las dos comparten recursos y conocimientos para desarrollar productos nuevos o construir instalaciones fabriles. Los socios también comparten los riesgos y las recompensas de la alianza. Por ejemplo, IBM de Estados Unidos, Toshiba de Japón y Siemens de Alemania formaron una asociación para crear nuevas generaciones de chips de computadora. Un **joint venture** es una forma de alianza estratégica en la que los asociados acceden a formar una organización separada e independiente para algún fin comercial. Por ejemplo, Hewlett-Packard tiene numerosos **joint ventures** con diversos proveedores de todo el mundo para desarrollar componentes para sus equipos de cómputo. Estas asociaciones dan a las compañías una manera de competir mundialmente, más sencilla y barata, que hacerlo por su cuenta. Por último, en la tercera fase los directores pueden hacer una inversión directa en otro país estableciendo una **subsidiaria foránea**, una oficina o instalación fabril separada e independiente. Esta subsidiaria se maneja como CMN (control nacional), CTN (control foráneo) o como organización sin fronteras (control global). Como se imaginará, este esquema exige la mayor dedicación de recursos y plantea los mayores riesgos. Por ejemplo, United Plastics Group, de Westmont, Illinois, construyó tres instalaciones de inyección de moldes en Suzhou, China, y planea construir otras tres. Chuck Villa, vicepresidente ejecutivo de desarrollo comercial de la empresa, dice que ese monto de inversiones es necesario porque "cumple con nuestra misión de ser un proveedor mundial para nuestras cuentas mundiales".¹⁸

●●● **Revisión de los objetivos de aprendizaje**

- Compare las organizaciones multinacionales, transnacionales y sin fronteras.
- Describa las tres etapas de la globalización de las organizaciones.
- Defina exportar, importar, licencias y franquicias.
- Describa las alianzas estratégicas, *joint ventures* y subsidiarias foráneas.

LA ADMINISTRACIÓN EN UN ENTORNO GLOBAL

Imagínese que es un gerente que se dirige a su trabajo en la sucursal en el extranjero de una organización global. Usted sabe que el entorno será distinto al de su país. ¿Pero distinto, cómo? ¿Qué debe atender? (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 4.3).

Cualquier gerente que se encuentre en el extranjero enfrenta dificultades nuevas. En esta sección veremos algunas de esas dificultades y ofreceremos guías para responder. Aunque nuestra exposición se presenta a través de los ojos de un gerente estadounidense, nuestro

marco teórico analítico le sirve a todo gerente que tenga que administrar en un medio extraño, cualquiera que sea su nacionalidad.

El entorno legal y político

Los gerentes estadounidenses están acostumbrados a sistemas legales y políticos estables. Los cambios son lentos y los procedimientos políticos y legales están bien establecidos. Se celebran elecciones periódicamente. Los cambios en los partidos políticos después de una elección no producen transformaciones radicales ni rápidas. La estabilidad de las leyes que gobiernan los actos de individuos e instituciones permiten pronósticos atinados. Lo mismo puede decirse de otros países. Los gerentes de la organización global deben mantenerse informados de las leyes pertinentes en los países donde hacen negocios.

Otros países tienen una historia de gobiernos inestables. Ahí, los directores de las empresas enfrentan grandes incertidumbres por causa de la inestabilidad política. Por ejemplo, la interferencia política es un hecho en la vida de algunos países asiáticos. Muchas empresas grandes han pospuesto sus negocios en China porque el gobierno controla lo que las organizaciones hacen y cómo lo hacen. Sin embargo, en la medida en que los consumidores chinos ganan más poder es de esperar que esta situación cambie.

El entorno legal y político no tiene que ser inestable ni revolucionario para causar preocupaciones a los gerentes. El mero hecho de que las leyes y el sistema político de un país difieran del país de origen es importante. Los gerentes deben reconocer estas diferencias si quieren abrigar esperanzas de entender las restricciones en las que operan y las oportunidades que hay.

El entorno económico

El gerente global debe estar al tanto de la situación económica cuando hace negocios con otros países. Uno de los primeros aspectos consiste en entender en qué sistema económico opera el país. Los dos tipos principales son la economía de mercado y la controlada. Una **economía de mercado** es aquella en la que el sector privado es dueño de los recursos y los controla. Una **economía controlada** es aquella en la que un gobierno central planea todas las decisiones económicas. En la realidad, ninguna economía es puramente de mercado o controlada. Por ejemplo, Estados Unidos e Inglaterra son dos países que se encuentran al extremo del lado del mercado y, sin embargo, tienen ciertos controles gubernamentales mínimos. En cambio, la economía de Vietnam y de Corea del Norte es más controlada. Enseguida tenemos a China, un país de economía controlada que se mueve hacia el mercado. ¿Por qué deben conocer los gerentes el sistema económico de un país? Porque pueden restringir decisiones y actos. Otros

Victor Sassoon, retratado aquí en el local de Coffee Bean & Tea Leaf de una de las calles más concurridas de Singapur, espera rivalizar algún día con Starbucks con su cadena de cafeterías con matriz en Estados Unidos. Coffee Bean tiene 222 locales en 11 países y le queda mucho camino por andar. Entre sus planes está abrir 280 locales en Estados Unidos, España, Alemania y Japón. Por ahora, Sassoon aplica varios modelos de propiedad empresarial. La compañía matriz posee todos los locales estadounidenses, y las franquicias los que están fuera de ese país.

●●● **economía de mercado**

Sistema económico en el que el sector privado es dueño de los recursos y los controla.

●●● **economía controlada**

Sistema económico en el que un gobierno central planea todas las decisiones económicas.

ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

En varios países, las leyes sobre etiquetas de productos son laxas. Como gerente de productos de una farmacéutica estadounidense, usted es responsable de la rentabilidad de un nuevo fármaco cuyos efectos secundarios pueden ser graves, aunque no mortales. Poner esta información en la etiqueta o meter una inserción informativa en la caja incrementa el costo del producto y pone en peligro los márgenes de ganancia. ¿Qué haría? ¿Por qué? ¿Qué factores influyen en su decisión?

aspectos económicos que hay que entender son las tasas de cambio, tasas de inflación y diversas políticas fiscales.

Las utilidades de la empresa global dependen en buena medida de la fuerza de su moneda y de las monedas de los países donde opera. Cualquier devaluación de la moneda nacional afecta de manera significativa el monto de las utilidades de una compañía. La fuerza de una moneda extranjera también incide en las decisiones de los gerentes.

La inflación significa que los precios de los productos y servicios se incrementan. Pero también afectan las tasas de interés y de cambio, el costo de la vida y la confianza general en el sistema político y económico de un país. En la mayoría de los países en desarrollo, los precios al consumidor aumentan más lentamente que en la década de 1990, aunque las tasas de inflación varían en forma notable.¹⁹ Los gerentes tienen que vigilar las tendencias de la inflación para que puedan tomar buenas decisiones y anticipar la posibilidad de cambios en las políticas monetarias de un país.

Por último, diversas políticas fiscales son causa de grandes inquietudes para el gerente global. En algunos países hay más restricciones que en el país de origen. Otros son mucho más permisivos. Prácticamente lo único cierto es que las normas fiscales varían en cada nación. Los gerentes necesitan información exacta sobre las normas de los países en los que operan para reducir al mínimo las obligaciones fiscales generales de sus empresas.

El entorno cultural

Una compañía petrolera global descubrió que la productividad de los empleados en una de sus plantas mexicanas había caído 20%, y envió a un gerente estadounidense a averiguar por qué. Después de hablar con varios empleados, el gerente descubrió que antes la compañía celebraba fiestas mensuales en el estacionamiento para todos los empleados y sus familias. Otro gerente estadounidense las había cancelado diciendo que eran un desperdicio de tiempo y dinero. El mensaje que recibieron los empleados es que la compañía se desinteresaba por sus familias. Cuando se volvieron a dar las fiestas, la productividad y la moral de los empleados aumentaron.

El líder sindical Yoo Jung Hwan y el director ejecutivo Kim Seon Joong de Jinro se consuelan mutuamente, luego de que su compañía de Corea del Sur fue obligada a declararse en bancarrota por un grupo de acreedores extranjeros. La medida fue polémica porque Corea del Sur tiene una larga tradición de oposición a que los extranjeros posean o controlen empresas coreanas. Se piensa que el fallo de los tribunales a favor de los acreedores es preeliminar y será apelado inmediatamente. Jinro es una destilería que produce la bebida nacional: licor de arroz.



●●● **cultura nacional**
Valores y actitudes que comparten los habitantes de un país y que definen sus comportamientos y convicciones sobre lo que es importante.

En Hewlett-Packard se reunió un equipo mundial de ingenieros estadounidenses y franceses para que trabajaran en un proyecto de software. Los ingenieros estadounidenses enviaron correos electrónicos extensos y detallados a sus colegas de Francia. Los ingenieros tomaron los largos correos como gesto de superioridad y respondieron con mensajes rápidos y concisos. Los estadounidenses pensaron que los franceses les ocultaban algo. La situación se salió de control y tuvo efectos negativos en el rendimiento, hasta que los integrantes del equipo fueron enviados a capacitación cultural.²⁰

Como vimos en el capítulo 3, las organizaciones tienen culturas diferentes. Los países también tienen culturas. La **cultura nacional** son los valores y actitudes que comparten los habitantes de un país y que definen sus comportamientos y convicciones sobre lo que es importante.²¹

¿Qué le importa más al gerente, la cultura nacional o la cultura de la organización? Por ejemplo, ¿las instalaciones de IBM en Alemania reflejan más la cultura alemana o la cultura corporativa de IBM? En las investigaciones se indica que la cultura nacional tiene un efecto mayor en los empleados que la cultura de su organización.²² Los empleados alemanes de las instalaciones de IBM en Munich sentirán más la influencia de la cultura alemana que de la cultura de IBM. Esto significa que cuanto más influjo tenga la cultura de la organización en el ejercicio de la administración, más influencia tiene la cultura nacional.

Las diferencias legales, políticas y económicas entre los países son evidentes. Los gerentes japoneses que trabajan en Estados Unidos o los gerentes estadounidenses en Japón pueden obtener sin grandes dificultades información sobre las leyes o las políticas fiscales de cada país. Pero informarse de las diferencias culturales no es tan sencillo. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 4.4). La razón principal es que a los nacionales se les dificulta explicar las peculiaridades culturales de su país a los demás. Por ejemplo, si usted creció en el país donde vive, ¿cómo caracterizaría usted su cultura nacional? En otras palabras, ¿cómo son usted y sus compatriotas? En el cuadro 4.3 se encuentran características nacionales de los estadounidenses. Vea si reconoce algunas.

Cuadro 4.3

●●●
¿Cómo son los estadounidenses?

- Los estadounidenses son muy *informales*. Tratan a los demás de la misma manera aunque tengan grandes diferencias de edad o condición social.
- Los estadounidenses son *directos*. No dan rodeos. A algunos extranjeros les parece un comportamiento tosco y grosero.
- Los estadounidenses son *competitivos*. Algunos extranjeros piensan que son imperiosos o autoritarios.
- Los estadounidenses son *realizadores*. Llevan la cuenta, ya en el trabajo, ya en los juegos. Hacen hincapié en los logros.
- Los estadounidenses son *independientes e individualistas*. Conceden gran valor a la libertad y piensan que los individuos pueden definir y controlar su propio destino.
- Los estadounidenses son *inquisitivos*. Hacen muchas preguntas, incluso a gente que acaban de conocer. Muchas preguntas son retóricas ("¿Qué tal?") o personales ("¿A qué se dedica?").
- A los estadounidenses no les gusta el *silencio*. Prefieren hablar del estado del tiempo que dejar en silencio una conversación.
- Los estadounidenses valoran la *puntualidad*. Tienen agendas de citas y viven de acuerdo con horarios y relojes.
- Los estadounidenses valoran la *pulcritud*. A veces parecen obsesionados con baños, suprimir los olores corporales y llevar ropas limpias.

Fuentes: Basado en M. Ernst (ed.). *Predeparture Orientation Handbook: For Foreign Students and Scholars Planning to Study in the United States*, Washington, D.C., U.S. Information Agency, Bureau of Cultural Affairs, 1984, pp. 103-105; A. Bennett, "American Culture Is Often a Puzzle for Foreign Managers", en *Wall Street Journal*, 12 de febrero de 1986, p. 29; "Don't Think Our Way's the Only Way", en *The Prior Report*, febrero de 1988, p. 9, y B.J. Wattenberg, "The Attitudes behind American Exceptionalism", en *U.S. News & World Report*, 7 de agosto de 1989, p. 25.

Teoría de Hofstede para la evaluación de las culturas Uno de los métodos más recomendados a los gerentes para entender las diferencias entre naciones es el de Geert Hofstede. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A.4.5). Hofstede concluyó de sus investigaciones que los gerentes y empleados varían en cinco dimensiones de cultura nacional, que son las siguientes.

●●● **individualismo**

Grado en que los habitantes de un país prefieren actuar como individuos.

●●● **colectivismo**

Esquema social en el que las personas esperan que quienes pertenecen a sus grupos las cuiden y protejan.

●●● **distancia del poder**

Medida del grado en que una sociedad acepta que el poder en las instituciones y organizaciones se distribuye de manera desigual.

●●● **rechazo a la incertidumbre**

Grado en que las personas toleran los riesgos y prefieren las situaciones estructuradas a las otras.

●●● **cantidad de vida o masculinidad**

Grado en que prevalecen valores como la afirmación, ganancias monetarias, bienes materiales y competencia.

●●● **calidad de vida o feminidad**

Atributo de una cultura nacional que subraya las relaciones y el interés en los demás.

●●● **orientación a largo plazo**

Atributo de una cultura nacional que subraya el futuro, el ahorro y la persistencia.

●●● **orientación a corto plazo**

Atributo de una cultura nacional que subraya el pasado y el presente, el respeto por la tradición y el cumplimiento de las obligaciones sociales.

- *Individualismo o colectivismo.* El **individualismo** es el grado en que los habitantes de un país prefieren actuar como individuos. En una sociedad individualista, las personas se ocupan de sus propios intereses y los de su familia inmediata, debido a toda la libertad que concede a sus ciudadanos tal sociedad. Lo opuesto es el **colectivismo**, que se caracteriza por un esquema social en el que las personas prefieren conducirse como integrantes de grupos y esperan que quienes pertenecen a sus grupos (como la familia o una organización) las cuiden y protejan.
- *Distancia del poder.* Hofstede usaba la expresión **distancia del poder** como medida del grado en que una sociedad acepta que el poder en las instituciones y organizaciones se distribuye de manera desigual. Una sociedad con mucha distancia al poder acepta las enormes diferencias de poder en las organizaciones. Los empleados manifiestan una gran deferencia por quienes tienen la autoridad. Títulos, rangos y estatus tienen mucho peso. En contraste, una sociedad con poca distancia del poder desestima las desigualdades cuanto sea posible. Los superiores tienen la autoridad, pero no se tiene miedo al jefe.
- *Rechazo a la incertidumbre.* El **rechazo a la incertidumbre** es el grado en que las personas toleran los riesgos y prefieren las situaciones estructuradas a las otras. Los miembros de las sociedades que no rechazan la incertidumbre se sienten relativamente tranquilos ante los riesgos. También son relativamente tolerantes a comportamientos y opiniones que difieran de los suyos, puesto que no se sienten amenazados. Por otro lado, quienes viven en una sociedad que evita mucho la incertidumbre se sienten amenazados por la inseguridad y la ambigüedad, y se sienten angustiados, lo que se manifiesta en nerviosismo, estrés y agresividad.
- *Cantidad y calidad de vida.* La cuarta dimensión cultural, igual que el individualismo y el colectivismo, es dicotómica. La **cantidad de vida** o masculinidad es el grado en que prevalecen valores como la afirmación, ganancias monetarias, bienes materiales y competencia. La **calidad de vida** o feminidad es un atributo de una cultura nacional que subraya las relaciones y el interés por los demás.²³
- *Orientación a largo y a corto plazos.* El último atributo cultural de Hofstede concierne a la postura de un pueblo hacia la vida y el trabajo. En las culturas con **orientación a largo plazo** la gente mira al futuro y valora el ahorro y la persistencia. Las personas con **orientación a corto plazo** valoran el pasado y el presente y subrayan el respeto por la tradición y el cumplimiento de las obligaciones sociales.

Aunque no tenemos espacio para revisar todos los resultados de Hofstede en todos los países estudiados, damos 12 ejemplos en el cuadro 4.4.

El esquema GLOBE para evaluar las culturas Las dimensiones culturales de Hofstede han sido el principal marco de referencia para distinguir las culturas nacionales, pero los datos en que se basa proceden de una sola compañía y tienen casi 30 años. En ese mismo lapso se han producido cambios en el entorno global, lo que apunta a la necesidad de actualizar la evaluación de las dimensiones culturales y que se consigue mediante el proyecto GLOBE.²⁴

En el programa de investigación GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*, liderazgo global y eficacia en el comportamiento organizacional), que comenzó en 1993, se estudian los comportamientos de liderazgo entre culturas. Con datos de 18,000 gerentes medios de 62 países, el equipo de investigación GLOBE identificó nueve diferencias en las culturas nacionales:

Cuadro 4.4

**Ejemplos de
las dimensiones
culturales de Hofstede**

País	Individualismo o colectivismo	Distancia del poder	Rechazo a la incertidumbre	Cantidad de vida o masculinidad ^a
Australia	Individual	Pequeña	Moderado	Intensa
Canadá	Individual	Moderada	Poco	Moderada
Inglaterra	Individual	Pequeña	Moderado	Débil
Francia	Individual	Grande	Mucho	Intensa
Grecia	Colectivo	Grande	Mucho	Moderada
Italia	Individual	Moderada	Mucho	Intensa
Japón	Colectivo	Moderada	Mucho	Intensa
México	Colectivo	Grande	Mucho	Intensa
Singapur	Colectivo	Grande	Poco	Moderada
Suecia	Individual	Pequeña	Poco	Débil
Estados Unidos	Individual	Pequeña	Poco	Intensa
Venezuela	Colectivo	Grande	Mucho	Intensa

^a Una cantidad débil es equivalente a una calidad de vida elevada.

Fuente: Basado en G. Hofstede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, verano de 1980, pp. 42-63.

- *Asertividad.* Medida en que la sociedad alienta a las personas a ser duras, polémicas, asertivas y competitivas, en vez de modestas y tiernas. Básicamente es equivalente a la dimensión de cantidad de vida o masculinidad de Hofstede.
- *Orientación al futuro.* Medida en que una sociedad alienta y premia comportamientos orientados al futuro, como planear, invertir y demorar las gratificaciones. Básicamente es equivalente a las orientaciones de largo y corto plazo de Hofstede.
- *Diferenciación sexual.* Grado en que la sociedad amplía las diferencias de papeles sexuales, medidas por el estatus y la capacidad de decidir qué se da a las mujeres y los hombres.
- *Evasión de la incertidumbre.* Igual que en la descripción de Hofstede, el equipo GLOBE define esta dimensión como la dependencia de la sociedad en normas y procedimientos para mitigar lo impredecible del porvenir.
- *Distancia del poder.* Como Hofstede, el equipo GLOBE definió esta dimensión como el grado en que los integrantes de una sociedad esperan que el poder se distribuya equitativamente.
- *Individualismo y colectivismo.* También este término se definió igual que el de Hofstede, como el grado en que las instituciones sociales estimulan a los individuos para que se integren a los grupos de las organizaciones y la sociedad.
- *Colectivismo en los grupos.* En vez de centrarse en las instituciones sociales, esta dimensión concierne al grado en que los miembros de la sociedad se enorgullecen de pertenecer a grupos pequeños, como su familia y el círculo de amigos íntimos, y la organización en la que trabajan.
- *Orientación al desempeño.* Es el grado en que una sociedad alienta y premia a los integrantes de los grupos por su excelencia y mejora del desempeño.
- *Orientación humanista.* Es el grado en que una sociedad alienta y premia a los individuos por ser justos, altruistas, generosos, preocupados y amables con los demás. Es semejante a la dimensión de calidad de vida o feminidad de Hofstede.

¿Qué calificaciones tienen varios países en estas nueve dimensiones? En el cuadro 4.5 se dan ejemplos.

Cuadro 4.5

Calificaciones GLOBE

Dimensión	Bajo	Regular	Alto
Asertividad	Suecia Nueva Zelanda Suiza Japón Kuwait	Egipto Irlanda Filipinas Ecuador Francia	España Estados Unidos Grecia Austria Alemania
Orientación al futuro	Rusia Argentina Polonia Italia Kuwait	Eslovenia Egipto Irlanda Australia India	Dinamarca Canadá Holanda Suiza Singapur
Diferenciación sexual	Suecia Dinamarca Eslovenia Polonia Hungria	Italia Brasil Argentina Holanda Venezuela	Corea del Sur Egipto Marruecos India China
Evasión de la incertidumbre	Rusia Hungria Bolivia Grecia Venezuela	Israel Estados Unidos México Kuwait Irlanda	Austria Dinamarca Alemania Suecia Suiza
Distancia del poder	Dinamarca Holanda Sudáfrica Israel Costa Rica	Inglaterra Francia Brasil Italia Portugal	Rusia España Tailandia Argentina Marruecos
Colectivismo en los grupos	Dinamarca Suecia Nueva Zelanda Holanda Finlandia	Japón Israel Qatar Austria Italia	Egipto China Marruecos India Irán
Orientación al desempeño	Rusia Argentina Grecia Venezuela Italia	Suecia Israel España Inglaterra Japón	Estados Unidos Taiwán Nueva Zelanda Hong Kong Singapur
Orientación humanista	Alemania España Francia Singapur Brasil	Hong Kong Suecia Taiwán Estados Unidos Nueva Zelanda	Indonesia Egipto Malasia Irlanda Filipinas
Individualismo o colectivismo (la primera columna indica los países más individualistas y la tercera los más colectivistas)	Grecia Hungria Alemania Argentina Italia	Hong Kong Estados Unidos Egipto Polonia Indonesia	Dinamarca Singapur Japón Corea del Sur Suecia

Fuente: M. Javidan y R.J. House, "Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE", en *Organizational Dynamics*, primavera de 2001, pp. 289-305.

El proyecto GLOBE da a los gerentes información adicional para que identifiquen y manejen diferencias culturales. No sustituye la obra de Hofstede, sino que la extiende. De hecho, el proyecto GLOBE confirma que las cinco dimensiones de Hofstede son aún válidas. Pero también agrega otras dimensiones culturales y ofrece una descripción actualizada de las características de las culturas nacionales. (**PRISMA** Conéctese a la Web y revise PRISM número 6, "Assessing Cross-Cultural Differences").

El gerente se hace

- ◆ Aprenda cuanto pueda sobre otros países.
- ◆ Familiarícese con los temas globales actuales: políticos, económicos y culturales.
- ◆ Si tiene la oportunidad, trate de que sus proyectos o trabajos escolares (en esta materia y las otras) aborden temas mundiales o compañías globales.
- ◆ Hable con profesores o estudiantes de otras naciones y pregúnteles cómo es el medio empresarial en su país.
- ◆ Si tiene la oportunidad, viaje a otros países.
- ◆ Vea una película extranjera.
- ◆ **A** Conéctese a la Web y realice el ejercicio de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación, que se encuentra en R.O.L.L.S.: número 46, “¿Am I Well-Suited for a Career as a Global Manager?”

Administración global en el mundo de hoy

Como muchas organizaciones, luego de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001, Boeing Co., la compañía aeroespacial con sede en Chicago, despidió a miles de trabajadores estadounidenses por la incertidumbre sobre los pedidos de los clientes. Desde entonces, como se han recuperado los pedidos de aviones, Boeing decidió que en vez de volver a contratar trabajadores trasladaría la mayor parte del trabajo a proveedores de costos menores en Estados Unidos, así como en Rusia y China. En Bangalore, India, General Electric gastó más de 80 millones en crear el mayor centro de investigación fuera de Estados Unidos. Los riesgos de la medida se manifestaron con alarma cuando la India y Pakistán casi entran en guerra en el verano de 2002.²⁵ En la actualidad no es fácil hacer negocios mundiales. Los gerentes enfrentan dificultades graves: retos que surgen de la apertura de la globalización y de las grandes diferencias culturales.

El impulso por la globalización es universal. Sus defensores alaban los beneficios económicos y sociales que aporta. Con todo, la propia globalización ha creado dificultades por la apertura que requiere para que funcione. ¿Qué dificultades? Una es la amenaza creciente de ataques de una red terrorista verdaderamente mundial. Con la globalización se pretende abrir el comercio y derribar las barreras geográficas que separan a los países. Pero la apertura significa, justamente, abrirse a lo malo tanto como a lo bueno. De Filipinas a Inglaterra, de Israel a Pakistán, organizaciones y empleados corren el riesgo de sufrir ataques terroristas. Otro problema de la apertura es la interdependencia económica de las naciones que comercian. Si la economía de un país vacila, puede producir un efecto de fichas de dominó en otros países con los que comercia. Hasta el día de hoy no ha ocurrido. La economía del mundo ha resultado muy resistente. Además, hay mecanismos como la Organización Mundial del Comercio, que aíslan y atacan los posibles problemas.

Pero los gerentes no sólo deben prepararse para las dificultades de la apertura. Las dificultades más graves proceden de las diferencias culturales fundamentales, diferencias que abarcan tradiciones, historia, credos religiosos y valores arraigados. Administrar en tal ambiente será extremadamente complicado. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 4.6). Aunque desde hace mucho se alaban los beneficios económicos de la globalización, algunos piensan que es simplemente otro nombre de *americanización*, es decir, de los valores culturales y las filosofías comerciales de Estados Unidos, que, según se dice, se apoderan lentamente del mundo.²⁶ En un extremo, los defensores de la “americanización” esperan que los demás vean que la sociedad y las empresas estadounidenses son progresivas, eficientes, industriosas y libres, y que quieran emular esa forma de actuar. En cambio, los críticos aseveran que esta actitud del “todopoderoso dólar que quiere llevar el estilo estadounidense a todos los países” ha generado muchos problemas.²⁷ La historia está llena de choques de civilizaciones; pero en esta época se da la peculiaridad de la rapidez y la facilidad con que surgen y se acentúan los malos entendidos y los desacuerdos. Internet, televisión y otros medios de comunicación, así como los viajes aéreos, han llevado a todos los

rincones del orbe lo bueno y lo malo de los espectáculos, los productos y los comportamientos estadounidenses. Entre aquellos a los que no les gusta lo que los estadounidenses dicen, hacen o piensan, puede despertar resentimientos, disgustos, desconfianza e, incluso, aborrecimiento.

Saber administrar en el entorno global actual exigirá una increíble sensibilidad y comprensión. Los gerentes tendrán que estar conscientes de la impresión que causan sus decisiones y acciones, no sólo entre quienes estén de acuerdo, sino particularmente entre los que disientan. Tendrán que adaptar sus estilos de liderazgo y métodos administrativos para dar cabida a varios puntos de vista. Y como siempre, deberán hacerlo sin dejar de ser eficientes y eficaces en la consecución de las metas de la organización.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explique el efecto de la situación política, legal y económica mundial en los gerentes.
- Comente las cinco dimensiones de Hofstede para evaluar las culturas.
- Explique las nueve dimensiones GLOBE para evaluar las culturas.
- Analice las dificultades de hacer negocios globales en el mundo de hoy.

Los gerentes responden a un Dilema



Stuart Silk

Gerente general, Farnell-Newark InOne, Diadema, Brasil



Me parece que hay tres ámbitos fundamentales en los que Lorena encontraría problemas de culturas en el corto y el largo plazo. Uno es que, como Zara se expande, es posible que deba abrir centros de distribución en otros continentes para sostener el mismo nivel de servicio. Es posible que sean muy diferentes el idioma, la cultura y las relaciones laborales de la operación de España, que se maneja tan estrechamente.

Enseguida, a medida que se abren más tiendas en otros países, la compañía se topará con las dificultades más específicas de responder a las peticiones de los clientes por falta de sensibilidad cultural (por ejemplo, McDonald's no empezó a hacer ganancias en Portugal hasta que se dio cuenta de que tenía que abrir una pequeña cafetería en cada tienda y servir expresos en tazas y platillos).

Finalmente, la expansión de Zara puede significar que haya que construir fábricas en el extranjero o que haya que subcontratar parte de la manufactura en otros países. Esto plantea la dificultad de pasar de un estilo de administración centralizado a uno más global. Para evitar que estas dificultades se conviertan en un problema, Lorena tiene que formar un equipo verdaderamente internacional (multilingüe y multicultural), trazar un plan para que la logística global apoye la expansión global, comenzar un plan de sucesión y capacitar nuevos gerentes de logística que estén listos para asumir las responsabilidades en el extranjero y alentar a los gerentes de las tiendas para que aporten sugerencias de carácter cultural que colaboren para el éxito del producto final y la expansión de la marca.

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje

Al terminar de estudiar el capítulo, deberá ser capaz de:

- Comparar las posturas etnocéntrica, policéntrica y geocéntrica en los negocios globales.
- Explicar la importancia de que los gerentes sean sensibles a las diferencias globales.
- Describir la situación actual de la Unión Europea.
- Explicar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y otras alianzas comerciales de Latinoamérica.
- Comentar sobre la Asociación de Naciones del Sureste Asiático.
- Explicar la interdependencia que entraña la globalización.
- Analizar el papel de la OMC.
- Comparar las organizaciones multinacionales, transnacionales y sin fronteras.
- Describir las tres etapas de la globalización de las organizaciones.
- Definir exportar, importar, licencias y franquicias.
- Describir las alianzas estratégicas, *joint ventures* y subsidiarias foráneas.
- Explicar el efecto de la situación política, legal y económica global en los gerentes.
- Comentar las cinco dimensiones de Hofstede para evaluar las culturas.
- Explicar las nueve dimensiones GLOBE para evaluar las culturas.
- Analizar los retos de hacer negocios globales en el mundo de hoy.

Reflexiones en torno a la administración

1. ¿Cuáles son las implicaciones para la administración de la organización sin fronteras?
2. ¿El esquema GLOBE de este capítulo serviría para guiar a los directores de un hospital de Tailandia o de una dependencia de gobierno en Venezuela? Explique.
3. Compare las ventajas y desventajas de los métodos de globalización.
4. ¿Qué dificultades enfrenta un gerente mexicano transferido a Estados Unidos como director de una fábrica en Tucson? ¿Serían las mismas de un gerente estadounidense enviado a Guadalajara? Explique.
5. ¿En qué sentidos cree usted que los factores globales han cambiado la manera en que las organizaciones eligen y capacitan a los gerentes? ¿Cuál ha sido el efecto de Internet? Explique.
6. ¿Qué efecto tendría una guerra continua contra el terrorismo en los gerentes y las compañías occidentales que hacen negocios en todo el mundo?

En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo

No es fácil irse al extranjero, incluso si uno lo ha hecho muchas veces o es receptivo a experiencias nuevas. Las organizaciones globales de éxito son capaces de identificar a los mejores candidatos para las asignaciones globales. Una de las maneras en que lo consiguen es mediante evaluaciones personales antes de enviar a las personas a las instalaciones foráneas. Formen grupos de tres a cinco individuos. A su equipo recién formado, la Fuerza de Tarea para Asignaciones Globales, se le ha encomendado la responsabilidad de preparar un examen de aptitudes globales para Zara (la compañía que abordamos en "El Dilema de

un gerente" del comienzo del capítulo). Como Zara expande en forma significativa sus operaciones mundiales, quiere asegurarse de que envía a los mejores a las diversas oficinas internacionales. El trabajo de su equipo es elaborar un boceto general de una forma para evaluar las aptitudes de las personas para las actividades globales. Piensen en las características, destrezas, actitudes, etc., que consideran que necesita el buen empleado global. El boceto de su equipo debe tener entre media cuartilla y una cuartilla. Prepárense a presentar sus ideas a los compañeros y el profesor.

Ejercicio de disyuntiva ética

Las compañías se globalizan de varias maneras. La empresa francesa de llantas Michelin licencia su marca a fabricantes internacionales de productos relacionados, como cadenas para nieve o equipos de reparación de autos. La empresa estadounidense New Balance, que hace tenis, tiene alianzas estratégicas con proveedores foráneos para fabricar y distribuir su calzado de marca en todo el mundo.

Los dos esquemas de negocios globales suscitan preguntas de carácter ético. ¿Hay que informar a los clientes que un producto de marca se hace bajo licencia o que lo fabrica un socio estratégico? ¿Se debe permitir a las compañías que restrinjan la explotación de procesos patentados a sus concesionarios o socios? ¿Los socios pueden competir en el mercado internacional?

Consideremos la experiencia de New Balance en China. Durante años la compañía contrató proveedores locales para que fabricaran los tenis que vende en Estados Unidos y otros países. Viendo el crecimiento del mercado de consumo en China, la empresa realizó una alianza estratégica con su antiguo proveedor Horace Chang para fabricar y vender tenis básicos de New Balance dentro de China. Ahora bien, pocos años después New Balance comenzó a preocuparse de que vender demasiados tenis básicos dañara su imagen. La dirección le pidió a Chang que disminuyera la producción, pero al parecer, éste siguió haciendo los tenis y vendiéndolos a través de intermediarios en China, Japón y otros países. New Balance rompió sus lazos con Chang y lo demandó para que detuviera la producción. Chang se defendió con un documento antiguo en el que se le concedía permiso para fabricar tenis New Balance hasta la terminación del contrato. Una compañía que era un socio estratégico se convirtió en rival mundial.²⁸

Imagínese que es gerente a las órdenes del vicepresidente de ventas internacionales de New Balance. Usted se acaba

de enterar de que los tenis básicos hechos por Chang, y que llevan la marca New Balance se venden aproximadamente a 20 dólares en tiendas de descuento japonesas. Usted quiere proteger la marca y la reputación de su compañía, pero no puede evitar que Chang venda los artículos que ya produjo. Repase la figura 4.3 mientras reflexiona sobre este dilema de negocios globales y decide cuál de las siguientes opciones prefiere y por qué.

Opción A: Avisar a las tiendas de descuento japonesas que dejen de vender los tenis básicos porque New Balance los considera falsificaciones y no quiere que los consumidores resulten engañados.

Opción B: Alertar a los consumidores del engaño mediante anuncios en revistas y periódicos japoneses en los que explique que New Balance considera que los tenis son falsificados.

Opción C: Ponerse en contacto con las tiendas japonesas y hacerles una oferta de compra del resto de las existencias de tenis New Balance sacándolos del mercado.

Caso práctico

Asociación Nacional de Baloncesto

Con un plan de juego excepcionalmente bien ejecutado, la Asociación Nacional de Baloncesto (*National Basketball Association, NBA*) se ha levantado como la primera liga deportiva verdaderamente global. La transformación de un deporte local vacilante en un éxito comercial mundial refleja una comprensión aguda de la administración en el ambiente global. Buena parte del mérito es del comisionado



David Stern, comisionado de la NBA.

David Stern, quien deliberadamente formó una marca mundial de la NBA. “El baloncesto —dice— es un lenguaje universal y está a punto de florecer en todo el mundo”.

El baloncesto profesional despertó el interés de aficionados y jugadores de todo el mundo a mediados de la década de 1990 y la NBA capitalizó el atractivo universal del juego. En alguna época, si uno le preguntaba a un habitante de China cuál era el equipo de baloncesto más popular, la respuesta era los “Red Oxen” de Chicago (los Toros). Hoy, el centro de atención de la NBA viene de China. Yao Ming, el centro de 2.25 metros de los *Rockets* de Houston tiene una personalidad que atrae a los aficionados de todo el mundo. Pero no es el único jugador global de la liga. Otros son Dirk Nowitzki de los *Mavericks* de Dallas, alemán de 2.13 metros de estatura; Pau Gasol, de los *Grizzlies* de Memphis, nacido en España y también de 2.13 metros de estatura; el guardia de San Antonio *Spurs*, Tony Parker, francés; el delantero de Denver *Nuggets*, Nene Hilario de Brasil, y el guardia de Orlando *Magic*, Gordan Giricek, de Croacia. Y todas las miradas están puestas en Darko Milicic, adolescente serbio de 2.13 metros que fue la segunda elección en la etapa de selección de 2003 de la NBA. Lo que empezó como un goteo en la década de 1980 con ocasionales estrellas extranjeras como Drazen Petrovic (Croacia) se ha convertido en una inundación. Un récord de 64 jugadores de 34 países y territorios juegan en Estados Unidos en la NBA.

La NBA prueba también que el juego puede practicarse en todo el mundo. La liga da los últimos toques a sus planes para celebrar juegos de pretemporada en Europa, Latinoamérica y Asia. Además, Stern pronostica que para finales de este decenio habrá numerosos equipos en Europa. Los constructores comienzan a levantar estadios modernos para promover la expansión del juego, pero el atractivo mundial actual no llegó fácilmente.

A mediados de la década de 1990, la liga quería ser líder de entretenimiento mundial y tenía los recursos y la capacidad para lograrlo. Sin embargo, el proyecto casi tuvo

un final desastroso en la temporada 1998 -1999. Una negociación contractual brutal con los jugadores obligó a cancelar más de un tercio de los juegos de la liga. El paro enojó y frustró a los aficionados. Stern atestiguó cómo se detenían muchas iniciativas comerciales globales de la liga. Aparte, estaba el asunto del icono más celebrado y reverenciado de la NBA, Michael Jordan. Su primer retiro en 1999 se llevó a una de las mayores atracciones de taquilla de la liga, tanto como jugador cuanto como celebridad. Luego de una racha ganadora, la NBA se encontró de pronto en aprietos. Sin embargo, Stern no arrojó la toalla.

Para enfrentar las dificultades de la NBA, Stern estudió lo que podía ofrecer. Tenía la familiaridad con el baloncesto de los consumidores nacionales e internacionales, algunos jóvenes jugadores talentosos y una imagen e historia reconocidas. Si podía explotar esos elementos, la NBA sería capaz de regresar al partido.

Una de las acciones que emprendió Stern fue ampliar su red de oficinas en el mundo. ¿Por qué? La liga quería hacerse visible entre los consumidores mundiales para revivir su popularidad. Stern explicó que "el modelo es el concierto de rock. Se venden muchos discos y de vez en cuando se dan conciertos".

Otra cosa que hizo Stern fue mejorar la presencia en Internet de la liga mediante su sitio electrónico. En la actualidad, cerca de 40% de los visitantes de la página (que tiene secciones en español, japonés y chino) se conectan desde fuera de Estados Unidos. La NBA impulsa el juego y la mercancía entre fanáticos de todo el mundo a través de sus computadoras.

El atractivo global llena las arcas de la liga. Casi 20% de toda la mercancía de la NBA se vende fuera de Estados Unidos: suma ingresos anuales adicionales de 430 millones de dólares. Casi un millón de fanáticos pagan 10 dólares al mes

para escuchar audio en inglés y español de casi todos los juegos en el sitio electrónico de la liga. La NBA construye un restaurante temático en República Dominicana y piensa abrir tiendas en Asia y Europa. Se encuentran secciones independientes de la NBA en grandes tiendas departamentales como El Corte Inglés de España. Además, están los ingresos de la televisión. Casi 15% de sus 900 millones de dólares de ingresos anuales por las transmisiones televisadas proviene de socios en 212 países y territorios aparte de Estados Unidos.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué postura global le parece que exhiben la NBA y sus equipos? Explique si esta actitud ha contribuido o no al éxito mundial de la NBA.
2. ¿Qué diferencias legales, políticas, económicas y culturales serían importantes cuando un equipo de la NBA contrata un jugador extranjero? ¿Estas diferencias cambiarían conforme los equipos de la NBA juegan en otros países? Explique.
3. ¿Cómo manifiesta la NBA una administración eficaz y eficiente en el contexto mundial?
4. ¿Qué pueden aprender otras organizaciones de la experiencia mundial de la NBA?

Fuentes: D. Eisenberg, "The NBA's Global Game Plan", *Time*, 17 de marzo de 2003, pp. 59-63; J. Tyrangiel, "The Center of Attention", *Time*, 10 de febrero de 2003, pp. 56-60; "Spin Master Stern", *Latin Trade*, julio de 2000, p. 32; información del sitio electrónico de la NBA, www.nba.com, 31 de marzo de 2000; J. Tagliabue, "Hopo Dreams, Fiscal Realities", en *New York Times*, 4 de marzo de 2000, pp. B1ss.; D. Roth, "The NBA's Next Shot", en *Fortune*, 21 de febrero de 2000, pp. 207-216; A. Bianco, "Now It's NBA All-the-Time TV", en *Business Week*, 15 de noviembre de 1999, pp. 241-242, y D. McGraw y M. Tharp, "Going Out on Top", en *U.S. News and World Report*, 25 de enero de 1999, p. 55.

Respuestas al cuestionario "¿Quién tiene qué?"

1. c. Inglaterra
Ben & Jerry fue comprada por Unilever en abril de 2000.
2. d. Francia
Bic Pen Company es parte de la Société Bic, S.A.
3. b. Suiza
PowerBar fue comprada por el gigante suizo Nestlé en 2000.
4. a. Francia
Thomson Multimedia, S.A., compañía francesa, produce los televisores RCA.
5. d. Inglaterra
La mantequilla de cacahuete Skippy es un producto de BestFoods, que Unilever PLC compró en 2000.
6. a. Estados Unidos
Los chocolates Godiva son una división comercial de Campbell Soup Company.
7. b. México
Grupo Bimbo, el tercer panadero del mundo, compró los derechos para hacer y distribuir las bases de pizza Boboli en 2002.
8. c. Estados Unidos
Las rasuradoras eléctricas Braun son parte de Gillette Company.
9. c. Canadá
Greyhound Bus Lines es una división de una compañía canadiense, Laidlaw Industries.
10. a. Estados Unidos
La Coca-Cola Company compró la línea de cocteles Seagram's en 2002.
11. c. Suiza
Nestlé, S.A. compró al fabricante de Hot Pockets en 2002.
12. d. Inglaterra
Cadbury Schweppes PLC es dueña de las empresas de Dr Pepper y 7-Up.
13. b. Inglaterra
El té Lipton es un producto de BestFoods, que Unilever PLC compró en el 2000.
14. d. Suiza
Los helados Häagen-Dasz son un producto de Nestlé, S.A., que asumió el control total del producto en 2002.
15. a. Estados Unidos
El gigante de los productos de consumo, Procter & Gamble, compró la parte de control de Wella en 2003.

● ● ● **Objetivos de aprendizaje**

Tenga presentes estos objetivos mientras lee y estudia el capítulo

¿Qué es la responsabilidad social?

- Compare las nociones clásica y socioeconómica de la responsabilidad social.
- Comente el papel que representan los accionistas en las cuatro etapas de la responsabilidad social.
- Distinga obligación social, sensibilidad social y responsabilidad social.

Responsabilidad social y desempeño económico

- Explique los resultados de las investigaciones sobre la relación entre la participación social de una organización y su desempeño económico.
- Explique a qué conclusiones se llega en cuanto a la responsabilidad social y el desempeño económico.

Enfoque ecologista de la gerencia

- Explique cómo se hacen ecologistas las empresas.
- Relacione los métodos para volverse ecologista con los conceptos de obligación social, sensibilidad social y responsabilidad social.

Administración por valores

- Analice los fines de los valores compartidos.
- Describa la relación entre la administración por valores y la ética.

Ética administrativa

- Compare las cuatro nociones de ética.
- Analice los factores que influyen en el comportamiento moral e inmoral.
- Analice los seis determinantes de la intensidad de un problema moral.
- Explique qué son los códigos de ética y cómo se mejora su eficacia.
- Describa las funciones importantes que cumplen los gerentes para fomentar el comportamiento ético.

Responsabilidad social y ética en el mundo de hoy

- Explique la importancia del comportamiento ético.
- Diga cómo pueden defender, gerentes y organizaciones, a los empleados que suscitan cuestiones o inquietudes éticos.
- Describa el impacto social de la administración.

Capítulo

5

Responsabilidad social y ética administrativa

El Dilema de un gerente



Supongamos que ordenó un colchón nuevo y encargó que se lo llevaran a su domicilio. Si el colchón fue hecho por Coco-Mat y usted vive en Kifisia, un suburbio de Atenas, se lo entregarán en una furgoneta o incluso en un carro tirado por un caballo, si ésta es la manera más económica de hacerlo. Le parecerá sorprendente que una empresa de éxito trabaje con caballos, pero Paul Efmorfidis, vicepresidente y uno de los fundadores de Coco-

Mat, dice que su compañía usa la tecnología, vieja o nueva, que esté a la altura de sus valores.¹

Coco-Mat hace colchones desde 1989, cuando Paul y su hermano Michael inventaron un colchón de fibra de coco y látex, y fundaron la compañía. Desde entonces, la empresa ha crecido. Pero Paul dice: "Aunque tenemos mucho éxito, nos enorgullecen más nuestros valores éticos. En cierto sentido, lo que tratamos de hacer es vender nuestras ideas". Esas ideas se basan en un compromiso fuerte con su responsabilidad social.

En la fabricación de sus colchones, Coco-Mat casi no produce desperdicios. Por ejemplo, con los recortes sobrantes de los colchones se fabrican muñecas de trapo y el látex en trozos se usa para rellenar almohadas. Paul insiste también en que la materia prima debe ser sostenible. Usan algodón en vez de materiales sintéticos para cubrir los colchones. También usan algas y crines de caballo. Además de sus prácticas

sostenibles, Paul hace hincapié en la participación de los trabajadores. Los empleados pueden ganar incentivos (hasta 40% de su salario) si asisten a seminarios de administración de la calidad y participan en los encuentros deportivos de la compañía y otras actividades. Coco-Mat también hace un esfuerzo especial por contratar personal heterogéneo. Por ejemplo, en la fábrica de Xanthi están representadas 15 nacionalidades.

El esquema de responsabilidad social en los negocios de la compañía le ha ganado elogios del ministro de Desarrollo de Grecia y de la Unión Europea. Sus prácticas también se ganaron el primer lugar en el programa de investigación, empresa y ambiente de la Universidad de Cambridge.

Póngase en el lugar de Paul. Ahora que planea extenderse a otros segmentos de la fabricación de muebles, ¿tiene más sentido, pensando en el largo plazo, ser menos responsable con la sociedad y centrarse más en las ganancias?

¿Qué haría usted?



Decidir cuánta responsabilidad social es suficiente (por ejemplo, cuándo es mejor centrarse en las ganancias) es apenas un ejemplo de los complejos problemas de responsabilidad social y ética que los gerentes, como Paul Efmorfidis, deben enfrentar cuando planean, organizan, dirigen y controlan. Cuando los gerentes se ocupan de su trabajo, los factores sociales influyen en sus actos. En este capítulo presentaremos los temas que atañen a la responsabilidad social y la ética de la administración. Situamos en esta parte del texto nuestra exposición de tales temas, porque tanto la responsabilidad social como la ética son reacciones a los cambios del entorno y sufren la influencia de la cultura organizativa (capítulo 3). Asimismo, tanto la responsabilidad social como la ética son consideraciones importantes cuando se toman decisiones (capítulo 6).

¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL?

Con formatos digitales como MP3 y páginas de Internet para compartir archivos, como Kazaa, los melómanos de todo el mundo consiguen y comparten gratuitamente sus grabaciones favoritas. Para reducir sus costos y ser más competitivas, las grandes corporaciones globales se instalan en países donde los derechos humanos no sean prioritarios y lo justifican diciendo que abren fuentes de trabajo y ayudan a fortalecer la economía local. Los fabricantes de automóviles construyen camionetas deportivas devoradoras de gasolina que pueden lastimar gravemente a quienes viajan en vehículos más pequeños y de consumo más eficiente del combustible, porque los clientes las quieren y están dispuestos a pagarlas. ¿Cumplen estas compañías con sus responsabilidades sociales? ¿Qué factores influyen en las decisiones de los gerentes en estas situaciones? Los gerentes enfrentan decisiones que tienen una dimensión de responsabilidad social: relaciones con los empleados, filantropía, fijación de precios, conservación de los recursos, calidad y seguridad de los productos, y hacer negocios en países que infringen los derechos humanos son algunas de las más obvias. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 5.1). ¿Cómo toman los gerentes tales decisiones? Comencemos estudiando dos puntos de vista contrapuestos.

P y R

Cuando vea este símbolo vaya a la página Web de R.O.L.L.S.

(www.pearsoneducacion.net/robbins) y a Q & A, su asistente educativo permanente. En cápsulas en video y materiales escritos presentados por estos autores se abordan preguntas que con frecuencia hacen los estudiantes.

●●● concepto clásico

Idea de que la única responsabilidad social de la administración es obtener las mayores ganancias.

●●● concepto socioeconómico

Idea de que la responsabilidad social de la administración va más allá de hacer ganancias para incluir la defensa y el mejoramiento del bienestar de la sociedad.

Dos conceptos de responsabilidad social

¿Qué significa que la organización tenga responsabilidad social? Pocos conceptos se han descrito de tantas maneras. Por ejemplo, se ha dicho que esa responsabilidad consiste “únicamente en hacer ganancias”, “ir más allá de las ganancias”, “actividades voluntarias”, “preocupación por el sistema social en su conjunto” y “sensibilidad social”.² Se ha prestado mucha atención a los extremos. De un lado está el concepto clásico (o puramente económico); del otro, la postura socioeconómica.

Concepto clásico El concepto clásico reza que la única responsabilidad social de la administración es obtener las mayores ganancias. El principal defensor de este punto de vista es el economista y Premio Nobel, Milton Friedman.³ Argumenta que la principal responsabilidad de los gerentes es operar la empresa de acuerdo con los mejores intereses de los accionistas (los dueños de la corporación). ¿Cuáles son esos intereses? Según Friedman, los accionistas tienen una sola preocupación: las utilidades económicas. También asevera que cuando los gerentes deciden gastar los recursos de la organización en el “bien social”, aumentan los costos de operar la empresa. Estos costos tienen que trasladarse a los consumidores, en precios más elevados, o bien los absorben los accionistas en la forma de menores utilidades, como dividendos. Entiéndase que Friedman no dice que las organizaciones no deban asumir su responsabilidad social, pues piensa que deben asumirla. Lo que dice es que es responsabilidad de los gerentes llevar al máximo las ganancias de los accionistas.

Concepto socioeconómico El concepto socioeconómico es la idea de que la responsabilidad social de la administración va más allá de hacer ganancias para incluir la defensa y el mejoramiento del bienestar de la sociedad. Esta posición se basa en la convicción



La idea socioeconómica de la responsabilidad social va más allá de las ganancias para incluir el mejoramiento del bienestar social. De hecho, obtener las mayores utilidades no es la meta de City Fresh Foods, empresa de Massachusetts fundada por Glynn Lloyd (izquierda) para combinar sus dos pasiones: vender comida saludable y ayudar a las personas de las zonas marginadas. Ahora Glynn dirige City Fresh con su hermano Sheldon (derecha), y es una empresa de dos millones de dólares que aprovisiona los programas sociales para pobres y ancianos y busca oportunidades de expansión. Dice Glynn que su empresa “es un vehículo para que la gente tenga un trabajo, gane dinero y al mismo tiempo preste un servicio en su vecindario”.

de que las corporaciones no son entidades independientes cuya única responsabilidad son los accionistas. También tienen una responsabilidad con la sociedad que avaló su nacimiento mediante leyes y normas, y que la apoya comprando sus productos y servicios. Además, los defensores de este punto de vista piensan que las organizaciones comerciales no son sólo instituciones económicas. La sociedad espera y alienta la participación de las empresas en los ámbitos social, político y legal. Por ejemplo, quienes se adhieren a la postura socioeconómica dirían que Avon Products, Inc., asumió su responsabilidad social cuando inició la Cruzada Contra el Cáncer de Mama para educar a las mujeres con ese mal y prestar servicios de detección precoz, el cual, luego de 10 años, ha recolectado más de 250 millones de dólares en todo el mundo.⁴

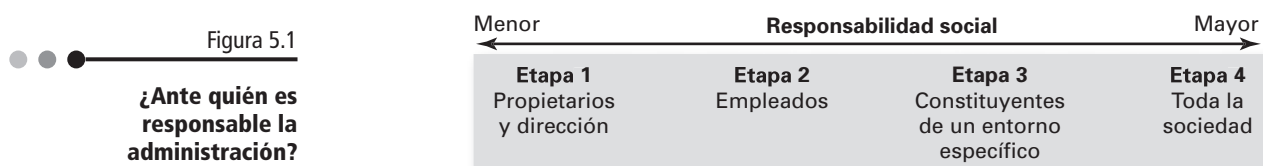
Dirían también que los programas sociales emprendidos por la fábrica brasileña de cosméticos, Natura Cosméticos, S.A., en las escuelas públicas de São Paulo para mejorar las capacidades de lectura y de toma de decisiones de los niños es un acto de responsabilidad social.⁵ ¿Por qué? Porque mediante esos programas, los gerentes defienden y mejoran el bienestar de la sociedad. Cada vez más organizaciones de todo el mundo asumen seriamente sus responsabilidades sociales, sobre todo en Europa, donde la idea de que las empresas deben enfocarse en algo más que las meras ganancias, tiene una tradición más sólida que en Estados Unidos.⁶

Comparación de las dos posturas Las diferencias fundamentales entre estos dos puntos de vista se entienden fácilmente si pensamos en términos de las personas ante las que son responsables las organizaciones. Los clasicistas dirían que los accionistas o los propietarios son el único interés legítimo. Otros responderían que los directores son responsables ante cualquier grupo afectado por las decisiones y las acciones de la organización, es decir, las partes interesadas.⁷ En la figura 5.1 se muestra un modelo de cuatro etapas de la progresión de las responsabilidades sociales de una empresa.⁸

En la etapa 1 el gerente se adhiere a la postura clásica de la responsabilidad social y persigue los intereses de los accionistas al tiempo que obedece leyes y normas. En la etapa 2 los gerentes extienden sus responsabilidades a otro grupo interesado: los empleados. Como quieren atraer, conservar y motivar a los buenos empleados, estos gerentes mejoran las condiciones de trabajo, amplían los derechos de los trabajadores, incrementan la seguridad laboral y se centran en las inquietudes de derechos humanos.

En la etapa 3 los gerentes amplían sus responsabilidades a otros interesados del entorno, principalmente clientes y proveedores. Las metas de responsabilidad social de estas partes son precios justos, productos y servicios de calidad, buenas relaciones con los proveedores y acciones semejantes. Su filosofía es que pueden cumplir sus responsabilidades con los accionistas sólo si satisfacen las necesidades de estos otros interesados.

Por último, la etapa 4 caracteriza el mayor compromiso socioeconómico. En esta etapa los gerentes sienten una responsabilidad con toda la sociedad. Consideran que su empresa es una entidad pública y se sienten responsables de buscar el bien de la gente. La aceptación de tal responsabilidad significa que los gerentes promueven la justicia social, conservan el ambiente, y respaldan actividades sociales y culturales. Lo hacen incluso si dañan sus utilidades.



Cuadro 5.1

Argumentos a favor
y en contra de la
responsabilidad social

A favor	En contra
Expectativas públicas La opinión pública respalda a las empresas que persiguen metas económicas y sociales. Utilidades a largo plazo Las compañías que asumen su responsabilidad social aseguran más sus utilidades a largo plazo. Obligación ética Las compañías deben asumir su responsabilidad social porque los actos morales son lo correcto. Imagen pública Las empresas proyectan una imagen pública favorable si se fijan metas sociales. Mejor ambiente El compromiso de las empresas ayuda a resolver problemas sociales difíciles. Desaliento de nuevas normas gubernamentales Al asumir su responsabilidad social, las empresas tendrán menos normas gubernamentales. Equilibrio de responsabilidad y poder Las empresas tienen mucho poder y se requiere una responsabilidad igualmente grande para compensarlo. Intereses de los accionistas La responsabilidad social mejora a la larga el precio de sus acciones. Poseción de recursos Las empresas tienen los recursos para respaldar proyectos públicos y de asistencia que necesitan apoyo. Mejor prevenir que remediar Las empresas deben abordar los problemas sociales antes de que se vuelvan graves y sea costoso corregirlos.	No se respeta la búsqueda de las ganancias máximas Las empresas asumen su responsabilidad social cuando persiguen sus intereses económicos. Dilución de los fines Perseguir metas sociales diluye la finalidad de la empresa: la productividad económica. Costos Muchos actos de responsabilidad social no cubren su costo y alguien tiene que pagarlo. Demasiado poder Las empresas ya tienen mucho poder, y si se fijan metas sociales, tendrán mucho más. Falta de capacidades Los directores de las empresas no tienen las capacidades para abordar los temas sociales. Falta de responsabilidad No hay líneas directas de responsabilidad de las acciones sociales.

Argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social

Otra forma de reflexionar en cuanto a si las organizaciones deben asumir una responsabilidad social es ponderar los argumentos a favor y en contra. En el cuadro 5.1 se resumen los principales argumentos que se han manifestado.⁹

Cuánta responsabilidad y de qué tipo deben asumir las empresas sigue siendo materia de interés y debates acalorados. (P y R conéctese a la Web y revise Q & A 5.2). Ahora ha llegado el momento de que definamos lo que entendemos por *responsabilidad social*.

De las obligaciones a la sensibilidad y la responsabilidad

Para entender mejor la responsabilidad social, comparemos primero dos conceptos afines: obligación social y sensibilidad social.¹⁰ La **obligación social** es el deber de una empresa de cumplir con sus responsabilidades económicas y legales. La organización hace únicamente lo que está obligada a hacer y expresa una postura tradicional sobre la responsabilidad social. En contraste con la obligación social, la responsabilidad y la sensibilidad sociales dan un paso más que meramente cumplir con las normas básicas económicas y legales.

La **sensibilidad social** es la capacidad de una empresa de adaptarse a los cambios de las condiciones sociales. En el concepto de sensibilidad social se destaca que los gerentes toman decisiones prácticas sobre sus propios actos sociales.¹¹ Una organización con sensibilidad social se guía por normas sociales y actúa de cierta manera por su interés de satisfacer alguna necesidad social. Por ejemplo, los directores de American Express Company

●●● **obligación social**
Deber de una empresa de cumplir con sus responsabilidades económicas y legales.

●●● **sensibilidad social**
Capacidad de una empresa de adaptarse a los cambios de las condiciones sociales.

identificaron tres elementos: servicio a la comunidad, herencia cultural e independencia económica, que sirven como guía para decidir qué proyectos mundiales y qué organizaciones apoyar.¹² Al tomar estas decisiones los directores se mostraban “sensibles” a unas necesidades sociales que les parecían importantes.

Una organización que asume responsabilidades sociales ve las cosas de manera ligeramente distinta y va más allá de lo que le impone la ley, o decide hacerlo porque es lógico desde el punto de vista económico, de modo que hace lo que puede para mejorar la sociedad porque es lo correcto o lo moral. Definimos **responsabilidad social** como el deber de una empresa, aparte de los requisitos legales y económicos, de perseguir metas de largo plazo para bien de la sociedad.¹³ Observe que en esta definición suponemos que una empresa obedece la ley y se afana por sus intereses económicos. Pero advierta que también consideramos a la empresa como un agente moral; es decir, en el esfuerzo por el bien de la sociedad, debe distinguir entre el bien y el mal.

La responsabilidad social añade el imperativo moral de hacer aquello que mejora la sociedad y de no hacer lo que la demerite. Como se aprecia en el cuadro 5.2, la responsabilidad social requiere que las empresas determinen lo bueno y lo malo, y que tomen decisiones éticas y se entreguen a actividades éticas. Una organización con responsabilidad social hace lo correcto porque le parece que está obligada a conducirse de tal manera. Por ejemplo, cuando Aspen Skiing Company terminó uno de los primeros edificios “verdes” (ecológicos) certificados (sostenibles desde el punto de vista ambiental) en Estados Unidos, el director ejecutivo Pat O'Donnell dijo, al responder a los periodistas que le preguntaban si la decisión tenía sentido en términos económicos, que “lo hicimos porque era lo correcto. Nos costó cientos de miles de dólares más, pero los directores y los dueños estuvimos de acuerdo en que es parte de nuestros principios rectores y parte de nuestra empresa con valores”.¹⁴ Tal es la actitud de un director y una organización que asumen su responsabilidad social.

¿Cómo debemos considerar las acciones sociales de una organización? En Estados Unidos, una compañía que obedece las normas de control de la contaminación establecidas por el gobierno federal o que no discrimina a los empleados de más de 40 años en las decisiones de ascensos, cumple con su obligación social y nada más, puesto que las leyes le imponen estas acciones. En cambio, si ofrece a sus empleados una guardería en sus instalaciones, empaca sus productos en papel 100% reciclado o anuncia que no va a comprar, procesar ni vender atún atrapado con delfines, manifiesta sensibilidad social. ¿Por qué? Porque los padres trabajadores y los ambientalistas le exigieron esas acciones.

Muchas otras compañías estadounidenses practican la sensibilidad social. Los defensores opinan que este concepto sustituye las declaraciones de filosofías con acciones concretas. Les parece que es una meta más tangible y accesible que la responsabilidad social.¹⁵ (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 5.3). Más que decidir lo que es bueno a la larga para la sociedad y más que hacer juicios morales, los gerentes de una organización con sensibilidad social identifican las normas sociales prevalecientes y modifican su participación social para responder al cambio de las condiciones de la sociedad. Por ejemplo, el cuidado del entorno es actualmente una norma social importante y muchas compañías buscan los medios para mostrarse sensibles al ambiente. Alcoa de Australia concibió una forma nueva de reciclar el recubrimiento de aluminio usado de las ollas, y el fabricante japonés de refacciones para autos Denso genera su propia electricidad y vapor en muchas de sus instalaciones. Otras organizaciones se ocupan de temas sociales conocidos. Por ejemplo, compañías editoriales como Prentice Hall, McGraw-Hill, *New York Times* y *Washington Post* participan en campañas para aumentar el alfabetismo. Son ilustraciones de acciones actuales de sensibilidad social. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 5.4).

● ● ● responsabilidad social

Deber de una empresa, aparte de los requisitos legales y económicos, de perseguir metas de largo plazo para bien de la sociedad.

Cuadro 5.2

Responsabilidad y sensibilidad social

	Responsabilidad social	Sensibilidad social
Principal consideración	Ética	Pragmatismo
Enfoque	Fines	Medios
Énfasis	Obligación	Respuestas
Marco de decisión	Largo plazo	Mediano y corto plazos

Fuente: Adaptado de S.L. Wartick y P.L. Cochran, “The Evolution of the Corporate Social Performance Model”, *Academy of Management Review*, octubre de 1985, p. 766.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Compare las nociones clásica y socioeconómica de la responsabilidad social.
- Distinga obligación social, sensibilidad social y responsabilidad social.
- Comente el papel que representan los accionistas en las cuatro etapas de la responsabilidad social.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DESEMPEÑO ECONÓMICO

En esta sección queremos examinar esta pregunta: ¿Qué efecto tienen las actividades de responsabilidad social de una compañía en su desempeño económico? Los resultados de los estudios nos servirán para dar con la respuesta.¹⁶



La relación entre participación social y desempeño económico de la empresa puede ser complicada, pero hay pocas dudas de que es costoso ignorar los temas sociales. A las puertas de Massey Energy, la sexta compañía de extracción de carbón de Estados Unidos, yacen desastres ambientales repetidos y supuestamente evitables que han costado millones de dólares en daños a las comunidades vecinas. La empresa también se ha quedado sin alcanzar las estimaciones de utilidades en ocho años fiscales consecutivos, ha perdido 33 millones y ha atestado la caída del precio de sus acciones de 28 dólares a 11. Don Blankenship, director ejecutivo, dice que un accidente en el que se derramó 20 veces más petróleo que en el Exxon Valdez y que mató peces y plantas en 58 kilómetros a lo largo de un tributario del Big Sandy "pudo haberle pasado a cualquiera".

En la mayoría de estos estudios se mostró una relación positiva entre el compromiso social y el desempeño económico. Por ejemplo, en un estudio se encontró que el desempeño social de las empresas guarda relación positiva con el rendimiento financiero anterior y posterior.¹⁷ Pero debemos tener el cuidado de no sacar conclusiones irrefutables de estos resultados porque hay dudas metodológicas en cuanto a querer medir la "responsabilidad social" y el "desempeño económico".¹⁸ En casi todos estos estudios se determinó el desempeño social de una compañía analizando el contenido de sus informes anuales, citas de acciones sociales en los periódicos de las empresas o índices de "reputación" basados en la imagen pública. Ciertamente estos criterios tienen inconvenientes como medidas confiables de la responsabilidad social. Las medidas del desempeño económico (como ingresos netos, rendimiento sobre la inversión o precios por acción) son más objetivas, pero se toman para indicar sólo el desempeño económico de corto plazo. Es muy posible que el efecto de la responsabilidad social en las utilidades (o las pérdidas) de la empresa se dé luego de varios años. Si hay un lapso prolongado, los estudios en los que se toman medidas financieras de corto plazo no van a arrojar resultados válidos. También está el asunto de la causalidad. Por ejemplo, si se tienen pruebas de que el compromiso social y el desempeño económico tienen relación positiva, no significaría por fuerza que la participación social haya sido la causa del desempeño económico superior. Bien podría ser lo contrario; es decir, podría significar que gracias a las utilidades elevadas las empresas se dan el lujo de tener una participación en la sociedad.¹⁹ Estas preocupaciones metodológicas no deben tomarse a la ligera. De hecho, un estudio demostró que si los análisis empíricos alterados en estos estudios se "corregían" la responsabilidad social tenía un impacto neutral en el desempeño financiero de la compañía.²⁰ En un estudio se encontró que si la participación en las cuestiones sociales no se relaciona con los principales accionistas de la empresa, tenía una asociación negativa con el valor de los accionistas.²¹

Otra forma de abordar el problema de la responsabilidad social y el rendimiento económico consiste en evaluar los fondos mutuos de responsabilidad social. Estos fondos proporcionan un medio para que los inversionistas apoyen a las compañías que asumen sus responsabilidades sociales (para una lista de los fondos, consulte www.socialfunds.com). En general, estos fondos aplican alguna forma de **filtrado social**, es decir, siguen criterios sociales al tomar las decisiones de inversión. Por ejemplo, los fondos no se invierten en compañías que tengan que ver con licores, juego, tabaco, energía nuclear, armas, fijación de precios o fraudes. El rendimiento de muchos de estos fondos (capitales, bonos, mercados de dinero) ha superado el promedio del mercado en el largo plazo, pero los últimos años no han sido buenos para los fondos de inversión de ninguna clase.²² Sin embargo, el fondo social promedio cayó sólo 21.5%, en comparación con 22.4% de reducción del promedio estadounidense del fondo de inversiones diversificadas.²³

¿Qué conclusión sacamos de todo esto? La más significativa es que hay pocas pruebas de que las acciones sociales de una compañía lastimen su desempeño económico a largo plazo. Dadas las presiones políticas y sociales sobre las empresas para que se interesen por la sociedad, es aconsejable que los gerentes tomen en cuenta metas sociales cuando planean, organizan, dirigen y controlan.

●●● **filtrado social**
Acto de seguir criterios sociales al tomar las decisiones de inversión.

Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explique los resultados de las investigaciones sobre la relación entre la participación social de una organización y su desempeño económico.
- Explique a qué conclusiones se llega en cuanto a la responsabilidad social y el desempeño económico.

ENFOQUE ECOLOGISTA DE LA GERENCIA

••• **enfoque ecologista de la gerencia**
Reconocimiento del vínculo directo entre las decisiones y actividades de la organización y sus repercusiones en la naturaleza.

Hasta finales de la década de 1960 pocas personas (y organizaciones) prestaban atención a las consecuencias ambientales de sus actos y sus decisiones.²⁴ Aunque había grupos preocupados por conservar el suelo y sus recursos naturales, prácticamente la única referencia conocida al cuidado del entorno era el letrero omnipresente: “No tire basura”. Varios problemas ecológicos notabilísimos y desastres ambientales (el derrame de petróleo del *Exxon Valdez*, los casos de envenenamiento con mercurio en Japón y los accidentes en las plantas nucleares de Three Mile Island y Chernobyl) instilaron un nuevo espíritu ambientalista en individuos, grupos y organizaciones. Los gerentes empezaron a enfrentar cuestionamientos sobre el impacto de una organización en el medio natural. Este reconocimiento del vínculo directo entre las decisiones y actividades de la organización y sus repercusiones en la naturaleza se conoce como **enfoque ecologista de la gerencia**. Veamos algunos problemas ecológicos que tienen que tratar los gerentes.

Problemas del ambiente mundial

Los estadounidenses gastan en bolsas de basura para tirar sus desperdicios más de lo que otros 90 países gastan en todos sus consumos. La botella de agua de producción masiva promedio contiene pequeñas cantidades de un metal tóxico que causa cáncer. Las suelas de goma de un par de zapatos tienen plomo que puede durar décadas después de desechar los zapatos. La Mesa Redonda de las Empresas, organización que representa a varias de las mayores compañías estadounidenses desde hace años, ponía en duda la veracidad científica del calentamiento de la atmósfera, pero según parece recientemente cambió su postura cuando anunció que pediría a todos sus miembros que midieran sus emisiones actuales de gases de invernadero y que se comprometieran a reducirlas de manera gradual y en ciertas proporciones.²⁵ ¿Hemos llamado su atención? Los gerentes van a tener que informarse sobre los temas ecológicos, para lo cual primero deben entender la naturaleza de los problemas ambientales mundiales.

La lista de problemas ambientales mundiales es larga. Entre los más graves se encuentran el agotamiento de los recursos naturales, el calentamiento de la atmósfera, la contaminación del aire, el agua y el suelo, los accidentes industriales y los desechos tóxicos. ¿Cómo ocurrieron los problemas? Buena parte de la culpa recae en las actividades industriales de los países desarrollados (los ricos) durante los últimos 50 años.²⁶ En varios informes se muestra que las sociedades acaudaladas consumen más de 75% de la energía y los recursos del mundo, y generan la mayor parte de los desechos industriales, tóxicos y de consumo.²⁷ Un panorama igualmente inquietante es que se anticipa que los problemas ambientales empeoren con el crecimiento demográfico, y a medida que los países en desarrollo participan más en el mercado y se enriquezcan.²⁸ Sin embargo, muchas organizaciones del mundo han asumido sus responsabilidades al respecto y defienden el mundo natural. ¿Qué papel pueden representar las organizaciones al enfrentar los problemas ambientales? En otras palabras, ¿cómo se vuelven ecológicas?

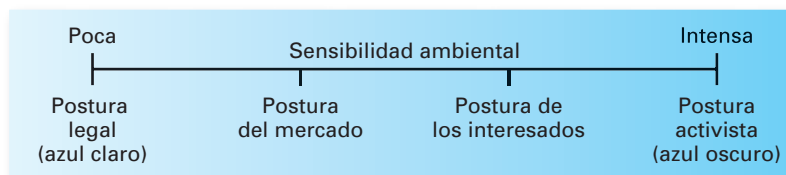
Cómo se vuelven ecológicas las organizaciones

Los gerentes y las organizaciones pueden hacer mucho para defender y conservar el entorno natural.²⁹ Algunas empresas no hacen más que lo que impone la ley, es decir, cumplen con sus obligaciones sociales; otras han hecho modificaciones más radicales para que sus productos y procedimientos sean más limpios. Por ejemplo, 3M Corporation está a la van-

Figura 5.2

Posturas ecológicas de las empresas

Fuente: Basado en R.E. Freeman J. Pierce y R. Dodd, *Shades of Green: Business Ethics and the Environment*, Nueva York, Oxford University Press, 1995.



guardia de los esfuerzos por reducir desechos con su programa especial de prevención de la contaminación. Hangers Cleaners limpia la ropa con un proceso que no contamina. Whirlpool ganó una competencia industrial y un premio de 30 millones de dólares por desarrollar un refrigerador eficiente y sin CFC (clorofluorocarbonos, sustancias que se dice destruyen la capa de ozono que rodea la Tierra). IBM, DaimlerChrysler, Toyota, IKEA y Canon se han centrado en programas ecológicos para prevenir la contaminación, no sólo eliminarla. Estos ejemplos son interesantes, pero no nos dicen mucho sobre cómo se vuelven ecológicas las organizaciones. Un modelo de responsabilidad ambiental se vale de la noción de *matices de azul* (matices ecológicos) para ordenar las posturas que pueden adoptar las organizaciones.³⁰ (Ver figura 5.2).

La primera actitud es la *postura legal* (o *azul claro*), es decir, consiste en no hacer nada más que lo que impone la ley. En esta postura las organizaciones manifiestan poca sensibilidad por el ambiente. Obedecen leyes, reglas y normas de buena gana y sin objeciones legales e, incluso, tratan de sacar ventajas de la legislación, pero ésta es toda la medida de su interés ecológico. Por ejemplo, muchos fabricantes de productos durables y refinerías petroleras han adoptado la postura legal y obedecen las leyes y normas ambientales pertinentes, sin ir más allá. Esta postura es un buen ejemplo de obligación social: estas organizaciones se concretan a cumplir con sus obligaciones para prevenir la contaminación y defender el ambiente.

Cuando la organización se vuelve más sensible a los problemas ambientales se adhiere a una *postura del mercado* en la que responde a las preferencias ambientales de sus clientes. La organización hará lo que los clientes demanden en cuanto a productos seguros para el ambiente. Por ejemplo, DuPont formuló un nuevo herbicida con el que los agricultores del mundo redujeron su consumo anual de sustancias químicas en más de 20 kilos. Con la creación de este producto, la compañía respondió a las demandas de sus clientes (los agricultores) que querían reducir al mínimo los químicos en sus cultivos.

Con el siguiente esquema, la *postura de los accionistas*, la organización se esfuerza por cumplir con las demandas de los diversos interesados, como empleados, proveedores y la comunidad. (E Revise el apartado “Usted manda: ética en acción”, de la página 127). Por ejemplo, Hewlett-Packard Corporation tiene varios programas ecológicos para su cadena de suministros (proveedores), diseño de producto y reciclaje de productos (clientes y sociedad), y operaciones de trabajo (empleados y comunidad). La postura del mercado y la postura de los accionistas son buenos ejemplos de sensibilidad social.

Por último, si una organización adopta una *postura activista* (también llamada *azul oscuro*), busca los medios para respetar y defender la Tierra y sus recursos naturales. En la postura activista se manifiesta la mayor medida de sensibilidad ambiental y es una buena ilustración de responsabilidad social. Por ejemplo, Ecover, compañía belga que hace productos de limpieza con jabones naturales y materias primas renovables, opera una fábrica que casi no produce emisiones. Esta fábrica ecológica es toda una maravilla de ingeniería con un enorme tejado de pasto, que la mantiene fresca en verano y caliente en invierno, y un sistema de tratamiento de agua accionado por energía eólica y solar. La compañía decidió construir estas instalaciones por su firme dedicación a proteger y conservar el ambiente.



Como presidenta de la Ms. Foundation for Women, Marie C. Wilson ejemplifica la postura de los accionistas de responsabilidad social. Su organización respalda las licencias pagadas por razones familiares para todas las empleadas que tengan que cuidar padres envejecidos o bebés. “Al enseñar a las empleadas que apoyamos las licencias familiares —explica—, se les envía el mensaje de que su vida familiar y su crecimiento personal son importantes”. Wilson incluye también a los hombres que participan en la Ms. Foundation. Recientemente cambió el lema “Llevemos a nuestras hijas a un día de trabajo” por “Llevemos a nuestras hijas y nuestros hijos a un día de trabajo”.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explique cómo se hacen ecologistas las empresas.
- Relacione los métodos para volverse ecologista con los conceptos de obligación social, sensibilidad social y responsabilidad social.

●●● **administración por valores**
Metodología de dirección en la que los gerentes establecen y sostienen los valores que se comparten en la organización.

ADMINISTRACIÓN POR VALORES

Patagonia es una marca de ropa y equipo deportivo para exteriores que defiende enérgicamente el medio natural. Su fuerte compromiso ecológico influye en las acciones y decisiones de los empleados en los campos de diseño de productos, marketing o embarque. Además, la compañía dona 10% de sus utilidades a causas ambientales y se esfuerza por educar a clientes y proveedores en la materia. Patagonia es un ejemplo de compañía que practica una administración por valores. La **administración por valores** es una metodología de dirección en la que los gerentes establecen y sostienen los valores que se comparten en la organización, valores que expresan el sentido de la empresa y sus convicciones. Como dijimos en el capítulo 3, los valores de la organización proceden de su cultura y cumplen varias finalidades. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 5.5).³¹

Objetivos de los valores compartidos

En la figura 5.3 se muestran los cuatro objetivos de los valores compartidos. El primero es servir como guía para las decisiones y acciones gerenciales.³² Por ejemplo, en Tom's of Maine, que fabrica artículos naturistas para el cuidado personal, la Declaración de Convicciones de la corporación guía a los gerentes en sus actividades de planear, organizar, dirigir y controlar. Una de las ocho convicciones reza: "Creemos que las personas aportan a los equipos dones y puntos de vista distintos y que un equipo fuerte se funda en una pluralidad de dones".³³ Esta declaración expresa a los gerentes el valor de la diversidad: de opiniones, de capacidades, y funge como guía para manejar los equipos de empleados. Otra convicción: "Creemos en productos seguros, eficaces y hechos con productos naturales". Piense en la influencia de esta declaración como guía de los gerentes de la compañía.

Otro propósito es delinear el comportamiento de los empleados y comunicar lo que la organización espera de ellos. Por ejemplo, los empleados de Herman Miller, que fabrica muebles de oficina, casa y servicios médicos, se apegan a los valores de la compañía al diseñar, fabricar y embarcar sus piezas a todo el mundo. ¿Cuáles son esos valores? En su página Web se lee lo siguiente: "Nuestra gente y los diseñadores con los que trabajamos se interesan en los grandes temas de la humanidad y la igualdad, y en el mejoramiento del mundo en que vivimos. Lo que llega al camión es un mueble. Lo que entró al camión fue una amalgama de aquello en lo que creemos: innovación, diseño, excelencia operativa, aplica-

Figura 5.3 **Objetivos de los valores compartidos**



ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

En un esfuerzo por asumir (o parecer que asumen) sus responsabilidades sociales, muchas organizaciones donan dinero a causas filantrópicas y caritativas. Además, muchas organizaciones piden a sus empleados que hagan donaciones individuales a las mismas causas. Supongamos que usted es el líder de un equipo de trabajo y sabe que por ahora varios empleados no pueden darse el lujo de comprometer ninguna suma porque tienen problemas económicos y personales. Aparte, su supervisor le dijo que el director ejecutivo revisa personalmente la lista de donadores para saber “quién apoya estas causas tan importantes” y quién no. ¿Qué haría? ¿Qué lineamientos éticos propondría para las aportaciones de los individuos y la organización a las causas filantrópicas y caritativas?

ción inteligente de la tecnología y responsabilidad social”. Cuando los empleados hacen su trabajo, saben lo que se espera de ellos por obra de estos valores compartidos.³⁴

Los valores compartidos de las corporaciones también influyen en las actividades de marketing. Por ejemplo, ya citamos el compromiso de Avon con la educación de las mujeres sobre el cáncer de mama. Sus gerentes decidieron apoyar el programa cuando la compañía preguntó a mujeres cuál era su principal preocupación de salud y el cáncer de mama fue su respuesta. ¿Cómo influye la dedicación de Avon a la salud de las mujeres en sus actividades de marketing? La fuerza de ventas mundial de la compañía, de más de 3.9 millones de representantes independientes, educa a las mujeres sobre la enfermedad con folletos que entregan en sus visitas. La directora de la Cruzada de Conciencia sobre el Cáncer de Mama dice que “todo el diálogo con una representante de Avon sobre algo tan importante como el cáncer de mama debe mejorar las relaciones con las clientas y facilitar las ventas”. Avon encontró un modo de vincular su negocio con una preocupación social importante y mejorar al mismo tiempo sus actividades de marketing.

Por último, los valores compartidos son una manera de fomentar el espíritu de grupo en las organizaciones.³⁵ Cuando los empleados se adhieren a los valores declarados de la corporación, adquieren un compromiso personal más profundo con su trabajo y se sienten obligados a asumir la responsabilidad de sus actos. Como los valores compartidos ejercen una influencia en el modo de hacer el trabajo, los empleados sienten más entusiasmo por el trabajo en equipo para defender los valores en los que creen. En compañías como Tom’s of Maine, Avon, Herman Miller y muchas otras, los empleados saben qué se espera de ellos en su trabajo. Los valores compartidos de la corporación no sólo guían el trabajo, sino que también unen a los integrantes en un empeño común. (P Revise el escenario 1 de Pasaporte, en la página 127).

Resultado final de los valores corporativos compartidos

Los gerentes de una organización son los responsables de establecer y sostener los valores de la corporación que quieren que asuman los empleados. En 2002, en una encuesta sobre valores corporativos realizada por la Asociación Estadounidense de Administración, se vio que los gerentes de varias organizaciones hicieron el compromiso de fijar valores centrales y responsabilizar a sus empleados por ellos.³⁶ Casi 86% de los entrevistados dijeron que los valores de su organización estaban escritos o declarados. En la tabla 5.1 se da una lista de estos valores declarados.

Sin embargo, en esta encuesta se mostró también que las organizaciones no sólo enuncian sus valores: 64% dijeron que sus valores se vinculaban con las evaluaciones de desempeño y la remuneración. En estas organizaciones, los valores compartidos son un incentivo poderoso de la conducta de los empleados: buena o mala, moral o inmoral. ¿Cómo inciden los valores en el comportamiento? Veamos dos organizaciones, ambas transformadas por las circunstancias, cuyos valores compartidos repercuten en la manera de conducirse de los empleados.

Tabla 5.1

**Encuesta de valores
declarados de las
organizaciones**

Valor central	Porcentaje de los entrevistados que declararon el valor
Satisfacción de los clientes	77%
Ética/integridad	76%
Responsabilidad	61%
Respeto por los demás	59%
Comunicación abierta	51%
Rentabilidad	49%
Trabajo de equipo	47%
Innovación/cambio	47%
Aprendizaje continuo	43%
Ambiente de trabajo positivo	42%
Diversidad	41%
Servicio a la comunidad	38%
Confianza	37%
Responsabilidad social	33%
Seguridad	33%
Empowerment	32%
Satisfacción laboral de los empleados	31%
Diversión	24%

Fuente: "AMA Corporate Values Survey", en www.amanet.org, 30 de octubre de 2002.

La primera empresa es Empire Blue Cross and Blue Shield, que tenía sus oficinas en el World Trade Center de Nueva York. Los gerentes de nivel medio de la compañía tomaron la iniciativa de actuar independientemente y recomponer la empresa a la mayor brevedad después de superar la conmoción inicial de los ataques del 11 de septiembre. Un gerente de comunicaciones que escapó al derrumbe de los edificios trabajó contra reloj en oficinas temporales para recuperar el funcionamiento de líneas telefónicas y correo de voz. Otros gerentes reunieron equipos informales en diversas ubicaciones para continuar el funcionamiento de los departamentos. El director ejecutivo Michael Stocker dijo que sus esfuerzos por infundir valores de pensamiento empresarial y de arriesgarse, "con los que uno se equivoca y no siempre hay un superior a quien pedir permiso para ensayar algo", contribuyeron definitivamente en la voluntad de los empleados de ponerse en pie y hacer lo necesario.³⁷ Los valores de la compañía, reforzados por las anécdotas, ritos y premios (incluyendo el "premio de la jirafa", que se concede a los empleados que están dispuestos a "sacar el cuello"), recalcan lo que es importante e influyen en la reacción de los empleados a las crisis.

Compárense los valores compartidos de Empire ("hay que hacerlo") con Enron, que también destaca tomar riesgos y el pensamiento empresarial, pero que llevó estos valores a un extremo. Enron "valoraba la ambición personal más que el trabajo en equipo, la juventud y no la sabiduría, y el aumento de las utilidades a cualquier costo".³⁸ Un ex empleado describió unos valores de la corporación según los cuales el tiempo para la familia y la calidad de vida eran considerados debilidades. "Quienquiera que no se apegara a la cultura 'empeñosa' no prosperaba. Eran 'artículos dañados' y 'naufragios', listos para que los despidieran sus jefes en revisiones anuales sumarias conocidas como sesiones de "clasificar y desclasificar".³⁹ Los directores adoptaron los valores de correr riesgos, hacer tratos y empujar los límites. Los empleados se conducían de acuerdo con las expectativas y las ideas incorporadas en los valores de Enron. Se concentraban exclusivamente en los fines y no se preocuparon por los medios.

Como se ve en estos ejemplos, los valores de una organización se reflejan en las decisiones y actos de los empleados. En la siguiente sección vamos a estudiar la ética de las empresas y los factores que influyen para que los empleados decidan comportarse moral o inmoralmemente.

Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Analice los fines de los valores compartidos.
- Describa la relación entre la administración por valores y la ética.

ÉTICA ADMINISTRATIVA

Cuando uno ve gerentes como los que formaban parte de Enron, Worldcom, Tyco International e Imclone, que son codiciosos y se entregan a manipulaciones financieras, mienten y presionan en grupo para engañar a otros, concluiría que las corporaciones estadounidenses no tienen sentido ético. Por supuesto, no es verdad de ninguna manera, pero sí es cierto que los gerentes, de todos los niveles y las áreas, en organizaciones de todas las clases y tamaños, han de enfrentar problemas y disyuntivas morales. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 5.6). Por ejemplo, ¿es ético que un representante de ventas ofrezca un soborno a un empleado de compras como incitación para que compre? ¿Habría alguna diferencia si el soborno sale de las comisiones del vendedor? ¿Es ético que alguien use el auto de la compañía para actividades privadas? ¿Es ético que alguien envíe su correspondencia personal a través del correo electrónico de la compañía o que haga llamadas personales en el teléfono de la empresa? ¿Cómo manejaría estas situaciones? Cuando los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan, deben considerar las dimensiones éticas.

¿Qué entendemos por ética? El término **ética** se refiere a las reglas y principios que definen la conducta correcta e incorrecta.⁴⁰ En esta sección examinamos las dimensiones éticas de las decisiones gerenciales. Muchas decisiones que toman los gerentes los llevan a considerar a los afectados, tanto por los resultados como por los procesos.⁴¹ Para entender mejor los complicados temas de la ética de la administración, veremos cuatro nociones de ética y, los factores que influyen en la moral de una persona, y daremos algunas sugerencias sobre lo que pueden hacer las organizaciones para mejorar el comportamiento ético de sus empleados.

••• ética

Reglas y principios que definen la conducta correcta e incorrecta.

Cuatro nociones de ética

Las cuatro nociones de ética son la utilitaria, la legalista, la teoría de la justicia y la teoría de los contratos sociales integrados.⁴² La **noción utilitaria de la ética** dice que las decisiones morales se toman de acuerdo con sus resultados o consecuencias. La teoría utilitaria aplica un método cuantitativo de toma de decisiones éticas con el que se busca conseguir el mayor bien para el mayor número de personas. El gerente que se adhiere a la noción utilitaria concluiría que despedir a 20% del personal de su planta se justifica porque aumentará la rentabilidad de la empresa, mejorará la seguridad del 80% restante y será de mayor interés para los accionistas. El utilitarismo favorece la eficiencia y la productividad, y es congruente con la meta de la maximización de las utilidades. Sin embargo, puede tergiversar la asignación de los recursos, en especial si los afectados por la decisión no tienen representación ni voz en ella. En el utilitarismo también se ignoran los derechos de algunas partes interesadas.

Otro punto de vista es la **noción legalista**, que se centra en el respeto y la protección de las libertades y los privilegios, como el derecho de privacidad, libertad de conciencia, libertad de expresión, derecho a la vida y la seguridad, y juicio justo. Esto incluiría, por ejemplo, proteger la libertad de expresión de los empleados que denuncian actos ilegales de sus patrones. El lado positivo de la noción legalista es que defiende los derechos básicos de los individuos, pero el inconveniente es que llega a entorpecer la productividad y la eficiencia porque crea un ambiente más preocupado por defender los derechos de los individuos que por hacer el trabajo.

La siguiente postura ante la moral es la **noción ética de la teoría de la justicia**. Según esta postura, los gerentes imponen y hacen obedecer las reglas de manera justa e imparcial siguiendo las normas y lineamientos legales. El gerente que actúa según esta teoría de la justicia tomaría la decisión de ofrecer el mismo pago a individuos que tienen niveles semejantes de destrezas, desempeño y responsabilidad, y no sobre la base de diferencias arbitrarias, como género, personalidad, raza o favoritismos personales. Acudir a criterios de justicia también tiene ventajas y desventajas. Defiende los intereses de miembros mal representados o sin poder, pero fomenta el sentimiento de ameritar ciertas prerrogativas, lo que hace que los empleados no corran riesgos, no innoven y que se reduzca la productividad.

La última postura ética, la **teoría de los contratos sociales integrados**, postula que las decisiones éticas deben basarse en las normas éticas de las industrias y comunidades para determinar lo que constituye lo correcto y lo incorrecto. Esta concepción de la ética se ba-

••• noción utilitaria

Idea ética de que las decisiones morales se toman de acuerdo con sus resultados o consecuencias.

••• noción legalista

Idea de la ética centrada en el respeto y la protección de las libertades y los privilegios.

••• noción ética de la teoría de la justicia

Teoría ética según la cual los gerentes aplican las reglas de manera justa e imparcial siguiendo las normas y lineamientos legales.

••• teoría de los contratos sociales integrados

Teoría ética que postula que las decisiones morales deben basarse en las normas éticas de las industrias y comunidades para determinar lo que constituye lo correcto y lo incorrecto.



Cuando la dirección del New York Times descubrió que uno de sus periodistas, Jayson Blair, había inventado detalles grandes y pequeños de docenas de artículos, tomó medidas inmediatas para enmendar los errores y restaurar la antigua reputación del periódico. Blair renunció y el Times publicó rápidamente un texto inusualmente largo y detallado sobre el caso, obra de no menos de 10 escritores y editores. También publicó varias páginas de correcciones a los reportajes que durante años falseó Blair. Al disculparse con sus lectores, el Times admitió que la "maquinación y los plagios extensos [de Blair] representan una traición profunda de la confianza y un daño importante en la historia de 152 años del periódico".

sa en la integración de dos "contratos": el contrato social general con el que operan las empresas y definen las reglas básicas aceptables, y un contrato más específico entre los miembros de una comunidad, en el que se abordan las formas aceptables de conducirse. Por ejemplo, al decidir qué salarios se pagarán a los obreros de una fábrica nueva en Ciudad Juárez, México, los gerentes que siguen la teoría de los contratos sociales integrados basarían su decisión en los niveles salariales de la comunidad. La teoría contempla las prácticas del momento, pero algunas de estas prácticas pueden ser inmorales.⁴³

¿Qué postura ética adoptan los empresarios? No causa sorpresa saber que casi todos optan por la noción utilitaria.⁴⁴ ¿Por qué? Porque es congruente con las metas comerciales de eficiencia, productividad y utilidades. Sin embargo, este punto de vista tiene que cambiar porque también cambia el mundo en el que trabajan los gerentes. Las tendencias a los derechos individuales, la justicia social y las normas de la comunidad significan que los gerentes tienen que afincar sus reglas morales en criterios que no sean utilitarios. Naturalmente, es una dificultad para los gerentes, porque tomar decisiones con tales criterios plantea más ambigüedades que en el caso de recursos utilitarios como la eficiencia y las utilidades. Desde luego, el resultado es que los gerentes se debaten cada vez más en medio de la duda sobre qué es lo correcto.

Factores que inciden en la ética de los empleados

Que una persona actúe moral o inmoralemente ante una disyuntiva de carácter ético es resultado de la relación compleja entre la etapa del desarrollo moral y variables moderadoras, como las características del individuo, el diseño estructural de la organización, la cultura de la empresa y la intensidad del tema de la ética (ver figura 5.4). Quienes carecen de un sentido moral firme tienen menos probabilidades de conducirse mal cuando están constreñidos por reglas, políticas, descripciones de puestos o normas culturales fuertes que desapruaban

aquel comportamiento. Por el contrario, los individuos más honorables pueden corromperse en organizaciones con estructuras y culturas que toleren o favorezcan las prácticas inmorales. Veamos más de cerca los factores que influyen en la conducta moral o inmoral de los individuos.

Etapas del desarrollo moral En las investigaciones se ha confirmado la existencia de tres planos del desarrollo moral, cada uno compuesto por dos etapas.⁴⁵ En cada etapa el juicio moral del individuo gana independencia respecto de las influencias exteriores. En la figura 5.5 se anotan los tres planos y las seis etapas.

El primer plano es el *preconvencional*. En este plano, la opción personal entre correcto e incorrecto depende de las consecuencias del acto, como castigos, premios o intercambios de favores. El razonamiento ético del plano *convencional* indica que los valores mora-

Figura 5.4

Factores que influyen en el comportamiento moral o inmoral

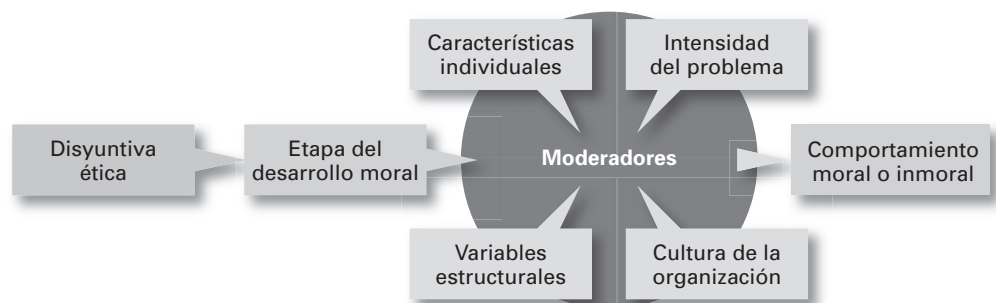


Figura 5.5

Etapas del desarrollo moral

Fuente: Basado en L. Kohlberg, "Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Development Approach", en T. Lickona (ed.), *Moral Development and Behavior: Theory, Research, and Social Issues*, Nueva York, Holt, Rhinehart & Winston, 1976, pp. 34-35.

Plano	Descripción de la etapa
De los principios	6. Seguir los principios éticos elegidos por uno mismo, aunque infrinjan la ley 5. Valorar los derechos de los demás y defender valores y derechos absolutos, cualquiera que sea la opinión de la mayoría
Convencional	4. Mantener el orden convencional cumpliendo con las obligaciones aceptadas 3. Estar a la altura de lo que esperan las personas cercanas
Preconvencional	2. Seguir las reglas sólo por el interés inmediato 1. Apegarse a las reglas para evitar castigos físicos

les descansan en el mantenimiento de las normas esperadas y en responder a las expectativas de los demás. En el plano *de los principios*, los individuos se esfuerzan por definir principios morales aparte de la autoridad de los grupos a los que pertenezcan o de la sociedad en general.

Podemos sacar algunas conclusiones de las investigaciones sobre los planos y etapas del desarrollo moral.⁴⁶ En primer lugar, las personas pasamos en secuencia por las seis etapas. Trepamos paso a paso la escalera de la moral. En segundo lugar, no hay garantía de que el desarrollo moral continúe: el progreso de un individuo puede detenerse en cualquier etapa. Tercero, la mayoría de los adultos se encuentran en la etapa 4. Se limitan a obedecer las reglas y se inclinan a actuar moralmente, aunque por razones distintas. Por ejemplo, un gerente que se encuentre en la etapa 3 tratará de ser un "buen ciudadano corporativo" y tomará decisiones que respeten las reglas y procedimientos de la organización, al tiempo que un gerente de la etapa 5 pondrá en tela de juicio las prácticas de la organización que le parezcan equivocadas.

Características de los individuos Todas las personas entran en una organización con un conjunto relativamente arraigado de **valores**. Nuestros valores, adquiridos en los primeros años de los padres, los maestros, los amigos y otros más, representan convicciones básicas sobre lo correcto y lo incorrecto. ([A](#) Conéctese a la Web y realice el ejercicio 9 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: "What Do I Value?"). Así, los gerentes de la misma organización poseen valores personales muy distintos.⁴⁷ Aunque los *valores* y la *etapa del desarrollo moral* parezcan similares, no lo son. Los valores son amplios y abarcan muchos aspectos. La etapa del desarrollo moral, en particular, es una medida de la independencia de las influencias externas.

Se ha descubierto que dos variables de personalidad influyen en los actos del individuo de acuerdo con sus ideas sobre lo correcto y lo incorrecto: la firmeza del ego y la sede del control. La **firmeza del ego** es una medida de personalidad de la fuerza de las convicciones personales. Las personas que tienen gran firmeza del ego resisten los impulsos a actuar inmoralmemente y, por el contrario, se apegan a sus convicciones. Es decir, los individuos con firmeza del ego hacen lo que consideran que es correcto. Esperamos que los empleados con fortaleza del ego sean más congruentes en sus juicios y actos morales que los demás.

La **sede del control** es un atributo de la personalidad que manifiesta el grado al que el individuo cree que controla su destino. Las personas con una sede de control *interna* piensan que controlan su destino; quienes tienen una sede *externa* creen que lo que les pasa es obra de la casualidad o de la suerte. ¿Cómo influye esto en la decisión de una persona de actuar de manera ética o no? Quienes tienen una sede externa asumen menos la responsabilidad por las consecuencias de su conducta y dependen más de las fuerzas externas. Por su parte, los que tienen una sede interna asumen la responsabilidad por las repercusiones de su comportamiento y recurren a sus propios criterios de bien y mal para guiar su proceder.⁴⁸ Asimismo, los empleados con una sede de control interna son más congruentes en sus actos y sus juicios morales que quienes tienen una sede externa.

Variables estructurales El diseño estructural de una organización influye en el comportamiento moral de los empleados. Algunas estructuras encauzan firmemente;

●●● **valores**

Convicciones básicas sobre lo correcto y lo incorrecto.

●●● **firmeza del ego**

Medida de personalidad de la fuerza de las convicciones personales.

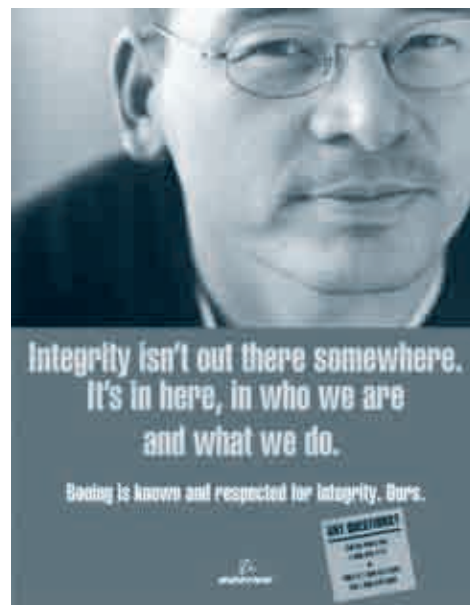
●●● **sede del control**

Atributo de la personalidad que manifiesta el grado al que el individuo cree que controla su destino.



Patrice Tanaka fundó en Nueva York una agencia de marketing de cinco millones de dólares que ayuda a las corporaciones a elaborar programas en beneficio de las mujeres, como la Cruzada Contra el Cáncer de Mama de Avon y el programa de Liz Clairborne para aumentar la conciencia sobre la violencia doméstica. La cultura de su empresa se encuentra en la exposición de motivos de la fundación de la compañía: "Si una tiene la fortuna de encontrar el éxito, tiene la obligación de ayudar a que lo alcancen otras mujeres y niñas... Es inexcusable que una persona o una organización sean irresponsables siendo parte de nuestra comunidad".

Los originales carteles de Boeing Company refuerzan en los empleados los valores centrales de integridad y conducta ética.



otras generan ambigüedades e incertidumbre. Los diseños estructurales que reducen al mínimo la ambigüedad y la incertidumbre mediante reglas y normas formales y aquellos que recuerdan constantemente a sus empleados lo que es ético fomentan mejor la conducta moral.

Otros mecanismos de las organizaciones que ejercen influencia son los sistemas de evaluación del desempeño y los procedimientos de distribución de premios. Algunos sistemas de evaluación del desempeño se enfocan exclusivamente en los resultados. Otras evalúan los medios tanto como los fines. Cuando se evalúa a los empleados sólo por sus resultados, se les presiona para que hagan "lo que sea necesario" con tal de que den buena impresión las variables que atañen a sus productos y se desinteresen de los métodos de conseguirlos. En investigaciones recientes se indica que el "éxito llega a servir como pretexto para el comportamiento inmoral".⁴⁹ Sólo piense en el efecto de esta manera de razonar. El peligro es que los gerentes se vuelvan indulgentes con las conductas inmorales de los empleados triunfadores y que otros empleados calquen el comportamiento que observan. (A Conéctese a la Web y realice el ejercicio 14 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: "¿What Rewards Do I Value Most?"). Cuanto más dependan gratificaciones y castigos de los resultados de las metas, más presión se pone sobre los empleados para que hagan lo que tengan que hacer para alcanzarlas y quizá para renunciar a las normas éticas. Aunque estos factores estructurales son influencias importantes en los empleados, no son los más importantes. ¿Cuál es entonces el factor más importante?

En las investigaciones se muestra constantemente que el comportamiento de los gerentes es la influencia más importante en la decisión de un individuo de conducirse o no conducirse moralmente.⁵⁰ Las personas se fijan en lo que hace la autoridad y la toman como referencia de expectativas y prácticas aceptables.

Cultura de la organización El contenido y la fuerza de la cultura de una organización también influyen en el comportamiento ético.⁵¹ (A Conéctese a la Web y realice el ejercicio 42 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: "What's the Right Organizational Culture for Me?"). La cultura que tiene más probabilidades de fomentar las normas éticas es aquella que controla y tolera los riesgos y los conflictos. En esta cultura se alienta a los empleados a ser enérgicos e innovadores. Saben que

los actos inmorales serán descubiertos y se sienten libres de impugnar las expectativas que les parecen irreales o indeseables en lo personal.

Como vimos en el capítulo 3, una cultura fuerte influye en los empleados más que una débil. Si la cultura es fuerte y ostenta normas morales elevadas, tiene influencia muy poderosa y positiva en su decisión de actuar moralmente o no. (P y R Conéctese a la red y revise

Q & A 5.7). Por ejemplo, Boeing Company tiene una cultura fuerte que desde hace mucho insiste en la ética al tratar con clientes, empleados, la comunidad y los accionistas. Para reforzar la importancia del comportamiento ético, la compañía creó carteles serios y reflexivos para que los empleados se dieran cuenta de que sus decisiones y actos son importantes para la imagen de la organización (ver los ejemplos en la página anterior).

Intensidad del problema El estudiante al que nunca se le ocurriría introducirse en la oficina del director para robar un examen de contabilidad, no piensa dos veces en preguntarle a un amigo que llevó la materia con el mismo maestro el semestre pasado, cuáles son las preguntas. Del mismo modo, un gerente que no tomaría a mal llevarse a casa algunos artículos de oficina, se sentiría sumamente preocupado ante la posibilidad de un desfalco de los fondos de la empresa.

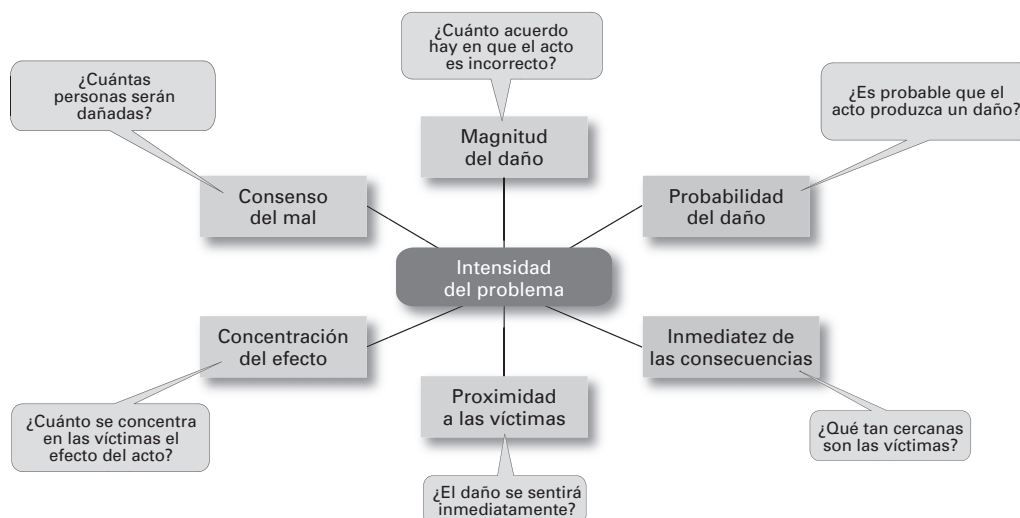
Con estos ejemplos se ilustra el último factor que influye en el comportamiento ético de los gerentes: la intensidad del problema moral en sí.⁵² Como se muestra en la figura 5.6, seis características determinan la intensidad de un problema: la magnitud del daño, el consenso del mal, la probabilidad del daño, la inmediatez de las consecuencias, la proximidad de la víctima o las víctimas y la concentración del efecto.⁵³ Estos factores determinan la importancia para el individuo del problema moral. De acuerdo con estos parámetros, cuanto más personas resulten dañadas, cuanto más consenso haya sobre el mal del acto, cuanto mayor sea la probabilidad de que el acto cause un daño, cuanto más inmediatamente sean sentidas las consecuencias del acto, cuanto más cercana se sienta la persona a las víctimas y cuanto más concentrado sea el efecto del acto en ellas, mayor es la intensidad del problema. Cuando un problema ético es importante (es decir, cuanto más intenso es), más deben los empleados conducirse moralmente.

Ética en el contexto internacional

¿Las normas éticas son universales? De ningún modo. Las diferencias sociales y culturales entre países son factores importantes que determinan el comportamiento moral e inmoral. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 5.8). Por ejemplo, el gerente de una empresa mexicana soborna a varios funcionarios públicos de alto rango en la ciudad de México para conseguir un jugoso contrato con el gobierno. Este acto se consideraría inmoral, cuando no ilegal, en Estados Unidos; pero en México es una costumbre empresarial normal muy difundida a pesar que también es inmoral e ilegal.

¿Los empleados de Coca-Cola en Arabia Saudita deben apegarse a las normas éticas estadounidenses o deben seguir los criterios locales del comportamiento aceptable? Si Airbus (compañía europea) paga una “tarifa de correduría” a un intermediario para conseguir un

Figura 5.6 Determinantes de la intensidad de un problema ético



contrato importante con una aerolínea de Oriente Medio, ¿debe impedirse a Boeing Company que haga otro tanto porque tal práctica se consideraría impropia en Estados Unidos?

En el caso de los pagos para influir en funcionarios o políticos extranjeros, hay una ley que guía a los gerentes estadounidenses. La Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero declara ilegal que las empresas estadounidenses corrompan a sabiendas a un funcionario extranjero. Con todo, la ley no siempre reduce las disyuntivas éticas al blanco y el negro. Por ejemplo, en algunos países latinoamericanos en vías de desarrollo los burócratas ganan salarios ridículamente bajos porque la costumbre dicta que reciban pequeños pagos de las personas a las que atienden. Los pagos de estos burócratas “aceitan la maquinaria” del gobierno y garantizan que se cumplan los trámites. La Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero no prohíbe pequeñas dádivas a los empleados de gobiernos extranjeros cuyos deberes sean principalmente administrativos o de oficina, siempre que tales sumas sean una parte aceptada de los negocios en el país correspondiente.

Es importante que los gerentes que trabajan en otras culturas conozcan las influencias sociales, culturales, políticas y legales sobre cuáles comportamientos son apropiados y aceptables.⁵⁴ Además, las organizaciones globales deben aclarar sus lineamientos éticos para que los empleados sepan qué se espera de ellos cuando trabajan en el extranjero, lo que añade otra dimensión a la toma de decisiones éticas.

En el Foro Económico Mundial de 1999, el secretario general de la Organización de las Naciones Unidas exhortó a los principales empresarios del mundo a “adoptar y poner en vigor” el Pacto Mundial, documento con nueve principios para hacer negocios en todo el mundo, que abarcan los ámbitos de los derechos humanos, mano de obra y medio natural.⁵⁵ Estos nueve principios se anotan en el cuadro 5.3. Se pide a las organizaciones globales que los incorporen en sus actividades comerciales. La meta es tener una economía mundial más sostenible e inclusiva. En la actualidad, cientos de compañías y organizaciones internacionales del trabajo de todos los rincones del mundo se han comprometido a acatar el Pacto Mundial. Las organizaciones aceptan el compromiso porque creen que la comunidad empresarial mundial cumple un papel importante en el mejoramiento de las condiciones económicas y sociales.

El fomento de la conducta ética

Los gerentes pueden hacer varias cosas si verdaderamente tienen la voluntad de reducir el comportamiento inmoral en las organizaciones. Tal vez contraten individuos con normas éticas elevadas, establezcan códigos de ética y reglas de decisión, enseñen con el ejemplo, definan metas de trabajo y mecanismos de evaluación del desempeño, brinden capacitación en ética, realicen auditorías sociales y presten apoyo a los individuos que enfrenten

Cuadro 5.3

El Pacto Mundial

Derechos humanos

- Principio 1: Apoyar y respetar la protección internacional de los derechos humanos dentro de su esfera de influencia.
- Principio 2: Asegurarse de que las corporaciones comerciales no se hacen cómplices de faltas a los derechos humanos.

Normas de trabajo

- Principio 3: Libertad de asociación y reconocimiento real del derecho a la negociación colectiva.
- Principio 4: Supresión de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.
- Principio 5: Abolición efectiva del trabajo infantil.
- Principio 6: Eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación.

Ambiente

- Principio 7: Adoptar un método de prevención para los problemas ambientales.
- Principio 8: Empezar iniciativas que acrecienten la responsabilidad ambiental.
- Principio 9: Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el ambiente.

Fuente: página Web del Pacto Mundial, www.unglobalcompact.org, 14 de agosto de 2000.

disyuntivas morales. (A Conéctese a la Web y realice el ejercicio 19 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Do My Ethics Rate?”). Tomadas aisladamente, es poco probable que estas acciones tengan mucho impacto. Sin embargo, cuando se implantan todas o casi todas como parte de un programa completo de ética, tienen el potencial de mejorar notablemente el ambiente moral de la organización; pero aquí el término clave es *potencial*. No hay garantías de que un programa de ética bien diseñado traiga el resultado deseado. A veces los programas de ética en las corporaciones son poco más que gestos de relaciones públicas, con una influencia mínima en gerentes y empleados. Por ejemplo, Sears tiene una larga historia de fomento de las prácticas comerciales éticas y, de hecho, tiene una Oficina de Prácticas Éticas y Comerciales. No obstante, los programas de ética de la compañía no impidieron que unos gerentes trataran de cobrar ilegalmente pagos a clientes con cuentas en quiebra ni que se engañara sistemáticamente a los clientes del centro de servicio automovilístico para que pensarán que debían hacerles a sus autos reparaciones en realidad innecesarias. Incluso Enron, en su informe del año 2000, señaló valores que en general se considerarían morales: comunicación, respeto, integridad y excelencia, aunque la forma de conducirse de sus directores no los encarnó en absoluto.⁵⁶

Selección de empleados Dado que los individuos se encuentran en etapas distintas de desarrollo moral y poseen personalidades y sistemas de valores distintos, cabe eliminar el proceso de selección (entrevistas, pruebas, comprobación de antecedentes, etc.) a los solicitantes cuestionables. El proceso de selección debe ser visto como una oportunidad de aprender sobre el individuo: desarrollo moral, valores personales, fortaleza del ego y sede de control.⁵⁷ Pero ciertamente no es fácil. Incluso en las mejores circunstancias se contratan individuos con normas objetables de lo correcto y lo incorrecto. Sin embargo, no tiene que ser un problema si hay otros controles morales.

Códigos de ética y reglas de decisión George David, director ejecutivo y presidente de United Technologies Corporation, con matriz en Hartford, Connecticut, cree en el poder del código de ética. La compañía tiene un código de ética detallado de 16 páginas que comprenden 35 normas de conducta. Los empleados conocen las expectativas de conducta, especialmente en lo que concierne a la ética.⁵⁸ No obstante, no ocurre así en todas las organizaciones.

●●● **código de ética**
Declaración formal de los principales valores y normas éticas a los que la organización espera que se adhieran sus empleados.

La ambigüedad sobre lo que es y no es ético llega a ser un problema para los empleados. Un **código de ética** es una declaración formal de los principales valores y normas éticas a los que la organización espera que se adhieran sus empleados, y es una opción frecuente para reducir esta ambigüedad. Casi 95% de las 500 compañías de la revista *Fortune* tienen códigos de conducta. En todo el mundo se vuelven comunes los códigos de ética. En una encuesta de empresas de 22 países se encontró que 78% tienen normas éticas y códigos de ética declarados formalmente.⁵⁹

¿Cómo debe ser un código de ética? Se ha propuesto que los códigos sean lo bastante específicos para mostrar a los empleados el espíritu en el que se supone que deben trabajar, pero lo suficientemente amplios para dar lugar a la libertad de juicio.⁶⁰ En una investigación de los códigos de ética empresariales se encontró que su contenido correspondía a tres categorías: 1) ser un miembro confiable de la organización, 2) no hacer nada ilegal o impropio que dañe a la organización, y 3) conducirse bien con los clientes.⁶¹ En el cuadro 5.4 se anotan las variables de cada agrupamiento.

¿Funcionan los códigos de ética? La verdad es que no siempre fomentan el comportamiento moral en las organizaciones. En una encuesta de empleados de empresas estadounidenses con códigos de ética se encontró que 75% de los encuestados habían atestiguado infracciones legales o éticas en los 12 meses anteriores: prácticas de ventas engañosas, condiciones laborales inseguras, hostigamiento sexual, conflictos de intereses y daños al ambiente.⁶² ¿Significa esto que no haya que establecer códigos de ética? No, pero hay sugerencias para los gerentes. La primera es que los códigos deben comunicarse periódicamente a los empleados. La segunda, que en todos los niveles de la organización debe reafirmarse continuamente la importancia del código de ética y el compromiso con él por parte de la organización, y debe disciplinarse en forma congruente a quienes lo infringen. Si los gerentes consideran que el código es importante, repasan periódicamente su contenido y rega-

Cuadro 5.4

Agrupamientos de las variables encontradas en 83 códigos de ética

Agrupamiento 1. Sea un miembro confiable de la organización

1. Obedezca las normas de seguridad e higiene.
2. Demuestre cortesía, respeto, honestidad y justicia.
3. En el trabajo se prohíben las drogas y el alcohol.
4. Maneje bien sus finanzas personales.
5. No falte y sea puntual.
6. Siga las instrucciones de los supervisores.
7. No use un lenguaje incorrecto.
8. Lleve ropa de trabajo.
9. En el trabajo se prohíben las armas de fuego.

Agrupamiento 2. No haga nada ilegal o impropio que cause daño a la organización

1. Haga los negocios sin infringir las leyes.
2. Se prohíben los pagos con fines ilegales.
3. Se prohíben los sobornos.
4. Evite las actividades externas que obstaculicen los deberes.
5. Respete la confidencialidad de los expedientes.
6. Obedezca las normas comerciales y antimonopolísticas.
7. Obedezca todas las reglas y controles contables.
8. No use para su provecho personal instalaciones y equipo de la compañía.
9. Los empleados tienen la responsabilidad personal por los fondos de la compañía.
10. No propague información falsa o equívoca.
11. Tome las decisiones sin atender a ganancias personales.

Agrupamiento 3. Condúzcase bien con los clientes

1. Haga afirmaciones verídicas en la publicidad de los productos.
2. Realice los deberes asignados con su mayor esfuerzo.
3. Ofrezca productos y servicios de la mayor calidad.

Fuente: F.R. David, "An Empirical Study of Codes of Business Ethics: A Strategic Perspective", trabajo presentado en la 48ª Conferencia Anual de la Academia de Administración, Anaheim, California, agosto de 1988.

ñan en público a quienes rompen las reglas, ese código hecha unos cimientos sólidos para un buen programa de ética de la corporación.⁶³ Por último, el código de ética de la organización debe prepararse según las 12 preguntas del cuadro 5.5. Las preguntas sirven como reglas de decisión para guiar a los gerentes cuando enfrentan disyuntivas éticas.⁶⁴

Liderazgo de la dirección Hacer negocios éticamente requiere el compromiso de los directores. ¿Por qué? Porque los directores sostienen los valores compartidos y dan el tono de la cultura. (PRISMA Conéctese a la Web y revise PRISM número 4, "Developing Trust"). Son ejemplos de comportamiento tanto de palabra como de obra, aunque lo que *hacen* es más importante que lo que *dicen*. Por ejemplo, si los directores toman para uso personal los recursos de la compañía, inflan sus cuentas de gastos o dan tratamiento preferencial a sus amigos, comunican que esas conductas son aceptables para todos los empleados.

Los directores también fijan el tono de la conducta con sus recompensas y castigos. Las elecciones de quién y qué premian con aumentos y ascensos transmiten un mensaje intenso a los empleados. Como dijimos, cuando se premia a un empleado por conseguir resultados sorprendentes de manera inmoral, se indica a los demás que se aceptan esos medios. Cuando se descubren malos manejos, los gerentes que quieren subrayar su compromiso con un comportamiento empresarial ético deben castigar al infractor, y hacer público y visible el hecho a todos los integrantes de la organización. Esta actitud hace explícito que actuar incorrectamente tiene un precio y que a los empleados no les conviene actuar inmoralmente.

Cuadro 5.5

Doce preguntas para examinar el carácter ético de una decisión empresarial

1. ¿Definió correctamente el problema?
2. ¿Cómo definiría el problema si estuviera del otro lado de la mesa?
3. ¿Cómo se presentó la situación la primera vez?
4. ¿A quién y a qué debe usted su lealtad como persona y como miembro de la corporación?
5. ¿Cuál es su intención al tomar esta decisión?
6. ¿Qué sucede si compara su intención con los resultados probables?
7. ¿A quién lastimaría su decisión o acto?
8. ¿Puede analizar el problema con las partes afectadas antes de tomar una decisión?
9. ¿Se siente confiado de que su postura actual será tan válida con el tiempo como le parece ahora?
10. ¿Puede revelar sin remordimientos su decisión o acción a su jefe, director ejecutivo, consejo de administración, familia y la sociedad en general?
11. ¿Cuál es el potencial simbólico de su acción si es entendida? ¿Cuál, si no es entendida?
12. ¿En qué condiciones aceptaría excepciones a su postura?

Fuente: Reimpreso con permiso de *Harvard Business Review*. Cuadro tomado de "Ethics without the Sermon", de L.L. Nash, noviembre-diciembre de 1981, p. 81. Copyright © 1981 por The President and Fellows of Harvard College. Todos los derechos reservados.

Metas del trabajo y evaluación del desempeño Se descubrió a empleados del Servicio de Recaudación de Estados Unidos en los baños echando por los excusados declaraciones de impuestos y otros documentos fiscales. Cuando fueron interrogados, admitieron su culpa pero dieron una explicación interesante de su comportamiento. Sus supervisores los presionaban para que terminaran más trabajo en menos tiempo. Si las pilas de declaraciones no se procesaban y pasaban por sus escritorios más rápidamente —se les decía—, habría secuelas en sus evaluaciones de desempeño y aumentos de salario. Frustrados por los pocos recursos y la saturación del sistema de cómputo, los empleados decidieron "despachar" el papeleo de sus escritorios. Sabían que estaba mal, pero el caso ilustra el efecto en la conducta de metas y evaluaciones poco realistas.⁶⁵ Por la presión de tales metas, empleados por lo demás honestos pueden creer que no tienen más opción que hacer lo que tengan que hacer para cumplirlas.

En la evaluación del desempeño, un tema fundamental es si el individuo alcanza o no alcanza sus metas, pero recuerde que si la evaluación se centra exclusivamente en las metas económicas, los fines van a justificar los medios. Si una organización quiere que sus empleados ostenten normas éticas elevadas, la evaluación debe incluir este aspecto. Por ejemplo, un gerente podría incluir en la revisión general de sus empleados una calificación punto por punto de sus decisiones de acuerdo con el código de ética de la compañía, además de la consecución de las metas.

Capacitación en ética Cada vez más organizaciones establecen seminarios, talleres y otros programas de capacitación en ética para fomentar el comportamiento moral. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 5.9). Los investigadores de la ética calculan que más de 40% de las compañías estadounidenses proporcionan alguna forma de capacitación en ética.⁶⁶ Pero a estos programas no les faltan polémicas. La principal concierne a si uno puede enseñar la ética. Por ejemplo, los críticos aseveran que el esfuerzo es infructuoso porque las personas establecemos nuestros sistemas de valores cuando somos jóvenes. Por su parte, los defensores destacan que en varios estudios se ha encontrado que los valores pueden aprenderse después de la infancia. Además, citan pruebas de que enseñar a resolver problemas éticos puede marcar una diferencia real en el comportamiento ético,⁶⁷ que la capacitación acentúa el desarrollo moral de los individuos⁶⁸ y que, aun si no se consigue nada más, impartir nociones de ética incrementa la conciencia de los problemas morales.⁶⁹

¿Cómo se enseña la ética? Veamos cómo se hace en Boeing Company.⁷⁰ Su programa de capacitación, llamado "Cuestiones de integridad: El desafío ético", consta de 54 situaciones éticas y cuatro posibles formas de enfrentar cada una. En discusiones en grupo, los supervisores analizan cada situación y piden a sus empleados que escojan el mejor resultado levantando tarjetas marcadas A, B, C y D. Por ejemplo, en una de las situaciones se pre-

gunta a los empleados: “Cuando recorren el pasillo, siempre oyen que un compañero llama ‘nena’ a todas las compañeras. ¿Qué hace usted?”. Las respuestas posibles son:

- a. “Hablar con el compañero sin enfrentarlo, para hacerle ver lo sexista de su modo de expresarse”.
- b. “Decirle al gerente que el compañero debería ser despedido por su hostigamiento sexual”.
- c. “Nada. Llamar ‘nena’ a una mujer es una muestra de afecto”.
- d. “Decirle al supervisor que en su opinión esto deteriora el centro de trabajo”.

Las respuestas “éticamente correctas” son A y D. Otros ejemplos de escenarios éticos realistas son vender productos Amway en el trabajo, llevar camisetas a favor del aborto y vacacionar en la casa de playa de un proveedor. El programa de capacitación ética de Boeing fue diseñado para que la ética sea más importante en el comportamiento laboral cotidiano de los empleados.

Las sesiones de capacitación ética aportan varios beneficios.⁷¹ Refuerzan las normas de conducta de la organización. Son un recordatorio para los directores que quieren que sus empleados tengan presentes las cuestiones éticas cuando toman decisiones. Aclaran qué prácticas son aceptables y cuáles no. Por último, cuando los empleados analizan entre ellos sus preocupaciones, tienen la tranquilidad de que no están solos al enfrentar problemas morales, lo que fortalece su confianza cuando deben adoptar posturas que siendo éticas, sin embargo, son impopulares.

Auditorías sociales independientes Un elemento importante para detener las conductas inmorales es el miedo a ser atrapado *in fraganti*. Las auditorías sociales independientes, que evalúan las decisiones y prácticas administrativas en términos del código de ética de la organización, aumentan la probabilidad de detección. Estas auditorías son ya evaluaciones de rutina, realizadas periódicamente como las auditorías contables; ya revisiones al azar, sin aviso previo. Es de pensar que un buen programa ético tenga los dos esquemas. Para mantener la integridad, los auditores deben ser responsables ante el consejo de administración de la compañía y deben presentarle directamente sus resultados. Esta disposición les da influencia a los auditores y disminuye la probabilidad de que los auditados tomen represalias.

Mecanismos formales de protección Nuestra última recomendación es que las organizaciones establezcan mecanismos formales para proteger a los empleados que enfrentan disyuntivas éticas, de modo que puedan hacer lo correcto sin miedo de represiones. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 5.10). Una organización puede designar consejeros éticos a los que acudan en busca de ayuda los empleados que enfrenten una disyuntiva ética. Al modo de una caja de resonancia, el asesor en ética aceptaría que los trabajadores expresaran abiertamente su problema ético, la causa y las opciones que se les ocurrieran. Después de aclarar las opciones, el asesor adoptaría el papel de abogado de las alternativas “correctas” desde el punto de vista ético. Otras organizaciones han nombrado funcionarios de ética que diseñan, dirigen y modifican el programa de ética de la compañía según se requiera. La Asociación de Funcionarios de Ética informó que se adhirieron más de 100 miembros nuevos en 2002, como resultado de la publicidad de los escándalos corporativos, lo que elevó la membresía total a casi 900 compañías importantes.⁷² Además, una organización podría crear un proceso especial de apelaciones para que los empleados llevaran sus problemas éticos.⁷³

● ● ● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Compare las cuatro nociones de ética.
- Analice los factores que influyen en el comportamiento moral e inmoral.
- Analice los seis determinantes de la intensidad de un problema moral.
- Explique qué son los códigos de ética y cómo se mejora su eficacia.
- Describa las funciones importantes que cumplen los gerentes para fomentar el comportamiento ético.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA EN EL MUNDO DE HOY

En los titulares de los periódicos abundan las noticias de prácticas irresponsables y cuestionables moralmente en compañías grandes y conocidas: Pepsico reconoció su papel en la investigación de Coca-Cola hecha por la Comisión Europea, porque pensaba que Coca abusaba de su posición dominante en el mercado de Europa; la compañía holandesa Royal Ahold, la tercera empresa de productos alimenticios de consumo, admitió que exageró sus ganancias; Prudential Insurance es acusada de fraude y falsificación de ventas, y Bausch and Lomb es acusada de seguir prácticas y principios contables engañosos con el fin de cumplir metas de desempeño estrictas en las cifras. Después, sin duda, sigue la lista de compañías estadounidenses muy importantes embrolladas en polémicas financieras, entre las que se encuentran: Adelphia Communications, Arthur Andersen, Dynegy, Enron, ImClone, Qwest y WorldCom. ¿Qué sucede? ¿Se han olvidado las empresas de la ética y la responsabilidad social?

En una encuesta de empleados se mostró que las presiones del trabajo los empujan cada vez más a ponderar actos inmorales o ilegales en el trabajo.⁷⁴ Los resultados indicaron que 56% de los encuestados se sentían presionados a actuar inmoralmente o ilegalmente en su trabajo, en tanto que 48% dijeron que de hecho habían incurrido en esos actos. Veamos una muestra de las actividades inmorales reveladas en las empresas:

- Tomar caminos fáciles en el control de calidad (16%)
- Esconder incidentes (14%)
- Abusar o mentir para pedir permisos por enfermedad (11%)
- Mentir o engañar a los clientes (9%)
- Presionar en forma inapropiada a los demás (7%)
- Falsificar cifras o informes (6%)
- Mentir o engañar a los supervisores en asuntos serios (5%)
- Retener información importante (5%)
- Maltratar o robar pertenencias de la empresa (4%)
- Llevarse el mérito por el trabajo o la idea de otro (4%)
- Infringir las leyes de propiedad intelectual, derecho de autor o programas de cómputo (software) (3%)

Pero no sólo en el trabajo vemos este comportamiento. Las conductas irresponsables y faltas de ética prevalecen en toda la sociedad. En un estudio del 2002 con estudiantes de preparatoria se indicó que la cifra de los que dijeron que habían hecho trampa en un examen por lo menos una vez el año anterior subió a 74%.⁷⁵ Los universitarios, aunque son un tanto mejores, exhibieron un comportamiento semejante. En una encuesta realizada por Estudiantes para la Libre Empresa resultó que alrededor de 59% admitieron que habían hecho trampa en un examen, y aunque el dato ya es de por sí alarmante, se tiene todavía la cifra más inquietante de que sólo 19% dijeron que denunciarían al compañero que hiciera trampa.⁷⁶ ¿Qué revela lo anterior acerca de lo que gerentes y organizaciones tendrán que enfrentar en el futuro? No es desmesurado decir que las organizaciones tendrán dificultades para sostener normas éticas elevadas si sus próximos empleados (estos estudiantes) aceptan tan fácilmente el comportamiento inmoral.

¿Cuáles son las implicaciones para los gerentes? Pensamos que tienen que concentrarse en tres elementos: liderazgo ético, protección de los empleados que denuncian malos manejos e impacto social de la organización.

Liderazgo ético

Los gerentes deben ser líderes morales. Como dijimos, los ejemplos que dan los directores tienen gran influencia en las decisiones de los empleados de seguir una conducta moral o no. Cuando los gerentes engañan, mienten, roban, manipulan, sacan provecho de situaciones y personas o tratan injustamente a los demás, ¿qué señales envían a los empleados y otros interesados? No las que querían enviar. ¿Qué pueden hacer los gerentes para ejercer un liderazgo ético?

Lo mejor que pueden hacer los gerentes es *dar el buen ejemplo*. Ser éticos y honestos. Desafortunadamente, en un sondeo nacional sólo 54% de los empleados dijeron que creían que los directores de las corporaciones eran honestos y éticos.⁷⁷ La cualidad de liderazgo que más quieren los empleados es la honestidad. En una encuesta de empleados, dada una lista de 28 atributos, lo más importante fue con mucho la honestidad, seguida por integridad/moral/ética.⁷⁸ ¿Qué significa ser honesto? Significa decir la verdad. Significa no esconder ni manipular la información. Incluso las malas noticias son tolerables cuando la gente sabe que le dicen la verdad. Como la honestidad en el trabajo no puede ser regulada o legislada, tienen que fomentarla los líderes siendo honestos y estando dispuestos a admitir sus fallas.⁷⁹

Otras cosas que pueden hacer los líderes morales son *compartir sus valores*, es decir, comunicar periódicamente a los empleados qué piensan de la ética y los valores, *recalcar los valores compartidos importantes* mediante manifestaciones visibles de la cultura de la organización, como símbolos, anécdotas, ceremonias y lemas, y *establecer un sistema de recompensas* en el que todos sean responsables por los valores, lo que significa prestar atención a qué conductas de los empleados se premian y cuales se castigan. (P. Revise el escenario 2 de Pasaporte, en la página 127).

Protección de los empleados que suscitan cuestiones morales

¿Qué haría usted si viera que otros empleados hacen algo ilegal, inmoral o sin ética? Si bien los escándalos en corporaciones importantes durante 2002 nos hicieron a todos más conscientes de la devastación que causan estos malos manejos, ¿denunciaría usted a sus compañeros? Muchos nos sentiríamos reacios porque nos parecería riesgoso. Sin embargo, es importante que los gerentes aseguren a los empleados que llevan cuestiones o problemas morales ante otras personas dentro y fuera de la organización que no correrán peligros personales ni profesionales. Estos individuos, llamados **denunciantes**, pueden ser una parte clave del programa ético de cualquier compañía porque están dispuestos a alzar la voz y exponer comportamientos inmorales, cualesquiera que sean los costos profesionales o personales. Por ejemplo, en agosto de 2001, Sherron Watkins, vicepresidenta de Enron, destapó la cloaca en una carta que dirigió al presidente Ken Lay y en la que señalaba claramente sus preocupaciones por las prácticas contables de la compañía. Su afirmación de que “me siento sumamente nerviosa de que estallemos en oleadas de escándalos contables” no pudo ser más profética.⁸⁰ Después, en mayo de 2002, Coleen Rowley denunció a su patrón, el FBI, y acusó a sus jefes de ignorar advertencias claras de los ataques terroristas del 11 de septiembre. Por sus acciones, Watkins, Rowley y otra denunciante, Cynthia

Cooper de WorldCom, fueron nombradas por la revista *Time* las personalidades de 2002.⁸¹ A pesar de los reconocimientos dados a estas mujeres, en las investigaciones se muestra que la mayoría de los testigos de malos manejos no los denuncian.⁸² Ésta es la actitud que los gerentes tienen que enfrentar. ¿Qué pueden hacer para defender a los empleados que están dispuestos a alzar la voz si ven que ocurre algo incorrecto?

Muchas compañías han abierto líneas telefónicas éticas gratuitas y alientan a las personas a hacer sus denuncias. Por ejemplo, Dell tiene una línea de ética a la que pueden llamar los empleados para denunciar de manera anónima infracciones que la compañía procede a investigar. En Duke Energy, de Charlotte, los empleados pueden llamar a una línea especial administrada por una organización externa y dar su nombre o mantener el anonimato.⁸³ Además, los gerentes tienen que fomentar una cultura en la que las malas noticias se escuchan y enfrentan antes de que sea demasiado tarde. Michael Josephson, fundador del Instituto Josephson de Ética (www.josephsoninstitute.org), dice: “Es absoluta e inequívocamente importante establecer una cultura en la

••• **denunciantes**
Individuos que están dispuestos a exponer comportamientos inmorales, cualesquiera que sean los costos profesionales o personales.



Sherron Watkins, ex vicepresidenta de la ahora extinta compañía de energía Enron Inc., arriesgó su trabajo y su carrera para llamar la atención sobre los malos manejos de su organización. Aunque denunciantes como Watkins ahora gozan de mayor protección legal, todavía es difícil suscitar cuestiones éticas desde el interior de las empresas.

El gerente se hace

- ◆ *Trate de clarificar sus propias ideas sobre cuánta responsabilidad social cree que deba asumir una organización.*
- ◆ *Investigue los códigos de ética de varias organizaciones.*
- ◆ *Reflexione qué valores son importantes para usted en una organización.*
- ◆ *Cuando enfrente una disyuntiva ética, remítase a las 12 preguntas del cuadro 5.5 para tomar una decisión.*
- ◆ *Resuelva las disyuntivas morales de las secciones “Ética y razonamiento crítico” de cada capítulo.*
- ◆ **A** *Conéctese a la Web y realice el ejercicio de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación, que se encuentra en R.O.L.L.S.: número 19, How Do My Ethics Rate?”*

que es posible que los empleados se quejen, protesten y sean escuchados”.⁸⁴ Incluso si algunos denunciantes tienen intereses espurios, es imperativo que su información se tome en serio. Por último, hay protecciones legales. En Estados Unidos, de acuerdo con la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 (ley promulgada para tomar medidas enérgicas contra los malos manejos en las compañías expuestas), quienes denuncian infracciones de las leyes tienen ahora protección por represalias y vindicaciones. Hay castigo severo para los gerentes que cobran desquites: una pena de 10 años de cárcel.⁸⁵

Manejo del impacto social

Con la presión que ejercen las partes interesadas sobre la organización para que reaccione ante los problemas sociales, se espera que los gerentes sean responsables por la manera en que conducen los negocios. Algunos expertos indican que los gerentes deben abordar sus responsabilidades desde el punto de vista de sus repercusiones en la sociedad. Esta corriente de pensamiento se llama **manejo del impacto social** y se define como “el campo de investigación en el cruce del ejercicio empresarial y las preocupaciones de la sociedad, que refleja y respeta la entreverada interdependencia de esas dos esferas”.⁸⁶ El concepto, ideado por los colegas del Instituto Aspen, que es una organización internacional sin afán de lucro dedicada al diálogo informado y la investigación de los asuntos que preocupan al mundo, pretende hacer entender a los empresarios que las necesidades de las compañías y las preocupaciones de la sociedad en general son interdependientes. Así, cuando los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan, deben preguntarse: “¿Cómo funciona esto cuando pensamos en el contexto social en el que opera la empresa?”.⁸⁷ Por lo menos, si los gerentes reflexionan sobre el manejo de los impactos sociales, así como manejan los riesgos o las estrategias, estarán más conscientes de asumir la responsabilidad por sus acciones y decisiones.

Hacer lo correcto, es decir, administrar de manera responsable y ética, no siempre es fácil. Como las expectativas que se crea la sociedad con respecto a sus instituciones cambian constantemente, los gerentes deben mantenerse al corriente de esas expectativas. Lo que hoy es aceptable, puede ser una guía poco confiable mañana.

●●● manejo del impacto social

Campo de investigación en el cruce del ejercicio empresarial y las preocupaciones de la sociedad, que refleja y respeta la entreverada interdependencia de esas dos esferas.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explique la importancia del comportamiento ético.
- Describa el manejo del impacto social.
- Diga cómo pueden defender gerentes y organizaciones a los empleados que suscitan cuestiones o inquietudes éticas.

Los gerentes responden a un Dilema



Amanda Ferguson

Representante de ventas, Eli Lilly and Company, St. Louis, Missouri



Paul debe continuar el método de hacer negocios con responsabilidad social de Coco-Mat cuando piense en incursionar en otros ámbitos de la fabricación de muebles. El énfasis de Coco-Mat en los valores le ha ganado elogios y la compañía ha tenido un desempeño exitoso. Aunque no se ha mostrado que la responsabilidad social incremente las utilidades, tampoco daña a las compañías porque el público espera esa responsabilidad. El enfoque en los valores morales le ha dado a Coco-Mat una imagen pública favorable, la cual repercute en las utilidades a largo plazo y en los intereses de los accionistas. Para proseguir con la dedicación de la empresa a los valores éticos, Paul debe seguir premiando la participación de los empleados con programas de incentivos y contratación heterogénea. Además, debe pensar en dar a los empleados capacitación en ética. Por encima de todo, Paul debe luchar por fortalecer los valores compartidos que ha establecido Coco-Mat.

Steve Literati

Vicepresidente de finanzas corporativas, Pearson PLC, Upper Saddle River, Nueva Jersey



Paul es dueño y director de su compañía. En la mayor parte de los contextos corporativos, el director tiene la responsabilidad de trabajar como *gerente*, no como *dueño*. Los accionistas de la compañía (los verdaderos propietarios) pagan a los gerentes para que se encarguen de ciertos aspectos de la operación de la empresa. Siempre he pensado que mi principal objetivo como gerente es maximizar el valor para los accionistas. Al tratar de alcanzar este objetivo, debo trabajar dentro de las leyes y dentro de mis propios valores éticos y religiosos. Paul debe reflexionar en lo que debe hacer. Admiro su sentido de ética y responsabilidad social. Si esos valores son más importantes para él que el éxito material, debe insistir en su estrategia actual, pero también debe darse cuenta de que son necesarias las ganancias para sostener las operaciones de una compañía, de modo que debe prestar atención a ampliar la *rentabilidad*.

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje

Al terminar de estudiar el capítulo, deberá ser capaz de:

- Comparar las nociones clásica y socioeconómica de la responsabilidad social.
- Comentar el papel que representan los interesados en las cuatro etapas de la responsabilidad social.
- Distinguir obligación social, sensibilidad social y responsabilidad social.
- Explicar los resultados de las investigaciones sobre la relación entre la participación social de una organización y su desempeño económico.
- Explicar a qué conclusiones se llega en cuanto a la responsabilidad social y el desempeño económico.
- Explicar cómo se hacen ecologistas las empresas.
- Relacionar los métodos para volverse ecologista con los conceptos de obligación social, sensibilidad social y responsabilidad social.
- Analizar los fines de los valores compartidos.
- Describir la relación entre la administración por valores y la ética.
- Comparar las cuatro nociones de ética.
- Analizar los factores que influyen en el comportamiento moral e inmoral.
- Analizar los seis determinantes de la intensidad de un problema moral.
- Explicar qué son los códigos de ética y cómo se mejora su eficacia.
- Describir las funciones importantes que cumplen los gerentes para fomentar el comportamiento ético.
- Explicar la importancia del comportamiento ético.
- Decir cómo los gerentes y las organizaciones pueden defender a los empleados que suscitan cuestiones o inquietudes éticas.
- Describir manejo del impacto social.

Reflexiones en torno a la administración

1. ¿Qué significa para usted en lo personal la responsabilidad social? ¿Cree que las organizaciones empresariales deban asumir una responsabilidad social? Explique.
2. ¿Cree usted que la administración por valores es sólo un "truco bien intencionado"? Explique su respuesta.
3. Los programas para compartir archivos por Internet (como Kazaa) son populares entre los estudiantes. Con estos programas los usuarios particulares tienen acceso a cualquier red local donde se encuentren los archivos deseados. Como estos programas saturan el ancho de banda, se reduce la capacidad de los usuarios locales de entrar en una red local. ¿Qué responsabilidades éticas y sociales tiene una universidad en esta situación? ¿Ante quién tiene una responsabilidad? ¿Qué guías sugeriría usted a quienes toman las decisiones en la universidad?
4. ¿Cuáles son los problemas de las denuncias para: a) el denunciante, y b) la organización?
5. Describa las características y conductas de alguien a quien usted considere una persona moral. ¿Cómo fomentaría en el trabajo las decisiones y acciones que acostumbra esta persona?

En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo

Seguramente usted ha enfrentado muchas disyuntivas éticas en su vida: en la escuela, los medios sociales e incluso en el trabajo. Formen grupos de tres a cinco personas. Nombren un representante que presente a la clase los resultados del grupo. Cada miembro del grupo tiene que pensar en conductas inmorales que haya visto en organizaciones. Los incidentes han de ser experiencias como empleado, cliente, comprador o una situación observada de manera casual.

Cuando todos hayan aportado algunos ejemplos de conductas éticas cuestionables, el grupo debe identificar

tres criterios importantes para determinar si una acción es ética. Mediten en esos criterios. Deben distinguir una conducta ética de una que no lo es. Escriban sus elecciones. Evalúen con estos criterios sus ejemplos de comportamiento inmoral.

Cuando lo indique el maestro, el vocero debe estar listo para describir varios incidentes de conducta inmoral atestiguados por los integrantes del grupo, los criterios para distinguir comportamientos morales e inmorales y cómo evaluaron los incidentes con sus criterios.

Ejercicio de disyuntiva ética

¿Todas las mercancías concesionadas por una organización ecologista sin afán de lucro deben ser productos “verde oscuro”? El Sierra Club cabildea para que los legisladores exijan normas más estrictas en contra de la contaminación, presiona a las compañías para que usen productos menos dañinos para el ambiente y encabeza excursiones al campo para promover el aprecio por la naturaleza. En síntesis, el Sierra Club va mucho más allá de los requisitos legales mínimos en su adherencia a una postura activista para conservar la Tierra pensando en las generaciones futuras.

Con el fin de reunir dinero para su misión, la organización sin afán de lucro comenzó a hacer poco a concesionar su nombre para una gama extensa de productos, como chamarras, café y juguetes. La organización cobra regalías de 5 a 20% del precio de venta de cada producto y los fabricantes deben incluir en cada artículo información en defensa del ambiente. “Reunimos dinero al tiempo que promovemos un consumo consciente del entorno”, explicó el director ejecutivo.⁸⁸

Imagine que usted es un gerente que rinde cuentas a Johanna O’Kelly, la directora de concesiones, y quiere poner el nombre del club en productos ecológicos. Un fabricante acaba de proponer a Sierra Club colchas para cama con relleno de algodón cultivado orgánicamente y teñido con colorantes naturales. Sin embargo, la colcha debe contener algunas fibras sintéticas para impedir que se salgan hilos del relleno. Repase la figura 5.6 mientras reflexiona sobre este dilema moral y decida cuál de las siguientes opciones prefiere y por qué.

Opción A: Pedir al fabricante que reduzca al mínimo el contenido de fibras sintéticas sin sacrificar la calidad del producto y que indique en la etiqueta todo el contenido.

Opción B: Rechazar la propuesta porque el producto no será totalmente orgánico.

Opción C: Hacer pública una declaración en la que explique la razón de mezclar materiales sintéticos y orgánicos en este producto concesionado.

Caso práctico

Arthur Andersen

“Piensa claro, habla claro”. Probablemente no encontrará declaración más explícita que ésta. Sin embargo, en Arthur Andersen estas palabras, que se encuentran en el lema de la corporación, no fueron suficientemente claras, porque en junio de 2002 la compañía fue encontrada culpable de obstrucción de la justicia por haber destruido documentos relativos a Enron. Este dictamen fue el golpe final para una empresa antes orgullosa. El veredicto de culpable obligó a Andersen a dejar de prestar servicios de auditoría a empresas privadas; de hecho, fue la sentencia de muerte para la compañía. La parte triste es que si la compañía se hubiera comportado de acuerdo con las normas éticas defendidas por su fundador, Arthur E. Andersen, hoy prosperaría y pondría el ejemplo de altas normas en la profesión, en vez de ser recordada por sus normas éticas bajas. La historia de lo que salió mal en Andersen no es sólo de auditorías chapuceras, aunque es parte de algunas de las más grandes que haya habido. Se trata más bien de un cambio fundamental en la cultura de la compañía y los valores de una industria que se vanagloriaba de defender a los inversionistas de las empresas privadas.

Andersen fue fundada en 1918 por el contador Arthur E. Andersen. La compañía creció rápidamente durante el decenio de 1920, y además de prestar servicios contables a las empresas, comenzó a realizar investigaciones financieras, lo que fue el inicio de su asesoría. Para 1979, la asesoría administrativa sumaba 20% de las ganancias de la empresa. Después de la inundación de reorganizaciones de corporaciones durante el decenio de 1980, las tarifas de asesoría crecieron hasta 40% de los ingresos. Los contadores y los asesores emprendieron una lucha por el poder que se intensificó a medida que los ingresos aportados por los



Joe Berardino, ex director ejecutivo de Arthur Andersen.

segundos se incrementaron. Las tensiones entre los dos grupos aumentaron hasta 1989, cuando en un intento por complacer a todos, se formó Andersen Worldwide como organización general. Pero ni siquiera el nuevo esquema resolvió el problema del poder. Los asesores estaban molestos por tener que compartir sus ganancias crecientes con sus socios de auditoría (a mediados de la década de 1990 la parte de ingresos de la asesoría era de 56%). En cambio, desde su punto de vista, los contadores pensaban que habían subsidiado el negocio de asesoría durante varios años y muchas veces prestaban servicios de auditoría como “artículo de lanzamiento” sólo para ganar el nego-

cio de asesoría de una compañía. A medida que aumentaba la importancia de la asesoría, la auditoría dejaba de ser el “alma de la empresa”. Para 1997, la brecha entre los dos grupos era tan grande que los socios de Andersen Consulting votaron por separarse. Después de tres años de arbitraje cáustico, el negocio de asesoría aceptó pagar a su empresa original 1000 millones de dólares por su independencia (los socios contables esperaban 15,000 millones). El grupo de asesoría cambió su nombre por Accenture, y a diferencia de su compañía original, sigue haciendo negocios en la actualidad.

La división entre contadores y asesores dejó a Andersen (la empresa contable) más pequeña y débil y menos rentable. Sin una fuente significativa de ingresos, la compañía se centró en recuperarlos a como diera lugar. La búsqueda de ingresos se convirtió en la mayor prioridad. Se alentaba a los empleados para que acumularan facturas y se les pagaba de acuerdo con los ingresos que generaban. Esta presión intensa por conseguir clientes y tenerlos contentos puso en peligro la parte de “habla claro”. No hay mejor ejemplo de “tener contento al cliente” que el caso de Enron Corporation, que a finales de la década de 1990 pagaba a Andersen alrededor de un millón de dólares cada semana en honorarios. Enron era exactamente la clase de cliente que Andersen buscaba: crecía rápido y corría riesgos, pero pagaba sus cuentas sin preguntas. Sin embargo, en una evaluación hecha en 2001 del grado de riesgo de los 2500 clientes de auditoría de Andersen, no fue ninguna sorpresa que Enron (y otras 50 compañías) se situara en la lista de “riesgo máximo”. Otros 700 clientes quedaron como “gran riesgo”. Estos clientes riesgosos, aunados a la presión por generar ganancias, eran una fórmula para ocasionar un desastre. Por encima de todo lo anterior, si un empleado de nivel inferior veía algo cuestionable, había un miedo generalizado a hablar de ello.

En defensa de Andersen, no era la única empresa de contabilidad que había cultivado estas relaciones acomodaticias entre auditores, analistas y clientes. En 1998, el presidente de la Comisión de Acciones y Cambios, Arthur Levitt, Jr., dijo que “la contabilidad se ha pervertido. Auditores y analistas participan en un juego de guiños y asentimientos”. Exhortó a imponer nuevas reglas para restringir la capacidad de las empresas contables de asesorar a la misma empresa que auditaban. La persona que en 2000 tramitó un compromiso con la comisión fue Joe Berardino, jefe de auditoría de Andersen en Estados Unidos. El compromiso era establecer un trato por el que las empresas contables revelarían sus tarifas de auditoría y asesoría, pero no se les prohibía expresamente firmar contratos de asesoría con sus clientes de auditoría. El manejo de Berardino de la situación le ganó la elección como director ejecutivo de Andersen en 2001, con 90% de los votos de los socios. La ex directora de contabilidad de la comisión, Lynn Turner, dijo: “Fue la razón más torpe para elegir un director ejecutivo. Debieron haber elegido a alguien que se diera cuenta de que sus clientes eran los inversionistas y que pudiera ofrecer auditorías de calidad”. Cuando Berar-

dino se hizo cargo del timón de la compañía, las convicciones antiguas, llamadas “las cuatro piedras de toque, que eran dar buen servicio a los clientes, hacer auditorías de calidad, manejar bien el personal y generar utilidades”, se convirtieron en “tres canicas y una rueda”. Adivine quién era la rueda.

Cuando Enron se derrumbó y se aclaró el papel de Andersen en la situación, Joe Berardino renunció en marzo del 2002 como director ejecutivo de Andersen. “Su insistencia en el crecimiento en vez de la calidad de las auditorías, su negativa a dejar los grandes clientes con una contabilidad sospechosa y una ignorancia supina de la posibilidad de problemas demoledores, contribuyeron a la pérdida de la empresa”. Todavía hoy Berardino parece capaz de aceptar sólo una responsabilidad limitada por la catástrofe. Aunque dice que cumplió con su responsabilidad al renunciar, también culpa a fuerzas externas de Andersen por los escándalos, acusa a los accionistas que invirtieron en compañías sin examinar atentamente sus expedientes y critica a los miembros del consejo de administración que no cumplieron con su deber ni hicieron las preguntas correctas.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué factores cree usted que hayan contribuido al comportamiento de los empleados de Andersen?
2. Identifique las principales partes interesadas de la situación. ¿Qué preocupaciones tenía cada una? ¿Estaban en conflicto las preocupaciones de unas y otras? ¿Qué efecto tuvo esto en los empleados?
3. Con la figura 5.6 analice la intensidad de los problemas éticos de los empleados de Andersen cuando eran presionados para que obtuvieran más ganancias. ¿Qué parte tuvieron otros factores que inciden en el comportamiento moral o inmoral? (ver figura 5.4).
4. Evalúe el liderazgo moral de Joe Berardino. ¿Qué recomendaciones le habría hecho usted?
5. ¿Hay algo que hubiera evitado el derrumbe de Andersen? Si no lo había, ¿por qué? Si lo había, ¿qué era?

Fuentes: Información de Andersen y Accenture tomada de Hoover's Online (www.hoovers.com), 13 de abril de 2003; B.L. Toffler, *Final Accounting: Ambition, Greed, and the Downfall of Arthur Andersen*, Nueva York, Broadway Books, 2003; J. Weber, “How Andersen Turned to the Dark Side”, *BusinessWeek*, 17 de marzo de 2003, p. 26; J.A. Byrne, “Fall from Grace”, *BusinessWeek*, 12 de agosto de 2002, pp. 50-56; I.J. Dugan, D. Berman y A. Barrionuevo, “On Camera, People at Andersen, Enron Tell How Close They Were”, *Wall Street Journal*, 15 de abril de 2002, pp. A1ss.; M. McNamee, A. Borrus y C. Palmeri, “Out of Control at Andersen”, *BusinessWeek*, 8 de abril de 2002, pp. 32-33; K. Brown et al., “Called to Account”, *Wall Street Journal*, 15 de marzo de 2002, pp. A1ss.; A. Berenson y J.D. Glater, “A Tattered Andersen Fights for Its Future”, *New York Times*, 13 de enero de 2002, pp. BU1ss, y J. Weber et al., “Arthur Andersen: How Bad Will It Get?”, *BusinessWeek*, 24 de diciembre de 2001, pp. 30-31.

Segunda parte

Usted manda: ética en acción

Como gerente, usted enfrentará decisiones sobre problemas éticos. ¿Cómo se aprende a identificar una disyuntiva ética, tener presentes a las partes interesadas, meditar en las alternativas y prever las consecuencias de las decisiones? Esta sección exclusiva, situada al final de las partes segunda, tercera, cuarta, quinta y sexta, lo coloca en el papel de un gerente que enfrenta dificultades éticas hipotéticas pero realistas. Para empezar, lea el siguiente párrafo introductorio. Luego, conéctese a www.pearsoneducacion.net/robbins y entre a la página Web de R.O.L.L.S. para ponderar las decisiones que tomaría en su papel de gerente.

Los gerentes de la organización sin afán de lucro Sierra Club están dedicados a conservar la Tierra verde. Por un lado,

son responsables ante los 700,000 miembros que donan dinero para financiar la protección del ambiente y programas educativos. Por el otro, muchos grupos de interés son afectados por las decisiones y acciones de la dirección: funcionarios gubernamentales, legisladores, empresas, estudiantes y la comunidad. En este escenario hipotético, usted representará el papel de un gerente que rinde cuentas al director de licencias de Sierra Club. Usted enfrenta algunas decisiones difíciles sobre la preparación de lineamientos apropiados para los fondos mutuos que llevan el nombre de Sierra Club. Está en juego la credibilidad de la organización (y la de usted). ¿Qué hará? Conéctese a www.pearsoneducacion.net/robbins para poner la ética en acción.

Pasaporte

Escenario 1

No es fácil hacer que todos los clientes de Java World tengan una experiencia agradable y digna de recordar cada vez que entran en uno de los 230 locales estadounidenses de la compañía. Sin embargo, es una tarea que Java World y Paula Seeger se toman en serio. Como vicepresidenta de relaciones con los clientes, Paula es responsable de ayudarlos a tener satisfechos a los compradores. La compañía recalca la satisfacción de los clientes y su estrategia ha rendido frutos. Java World ha atestiguado aumento homogéneo y constante de sus ganancias y utilidades cada uno de los cinco últimos años.

El primer trabajo de Paula en Java World fue como empleada de medio tiempo en una de las siete tiendas de Houston, mientras asistía a la escuela de administración de la Universidad de Houston. En esa época comenzó a entender la importancia del servicio a clientes. Los clientes habituales de la tienda la buscaban porque sabían que levantaría su pedido correctamente, los prepararía de prisa y se divertirían. Java World alienta a sus empleados para que fomenten la diversión para los clientes y que no sólo cumplan, sino que superen sus expectativas de servicio.

Aunque Paula nunca había pensado en seguir una carrera de tiempo completo en Java World, la compañía se expandía tan rápido que siempre necesitaba egresados universitarios enérgicos y talentosos. Después de titularse en la Universidad de Houston con un posgrado en marketing, Paula ingresó en el departamento de relaciones con los clientes de Java World. Ahora, seis años después, inicia el que tal vez sea su mayor reto administrativo: la apertura de las primeras tiendas de la compañía fuera de Estados Unidos, en la ciudad de México y en Singapur. Se espera que estas tiendas produzcan la misma experiencia y que tengan el mismo nivel de servicio a clientes que los locales en Estados Unidos. Todos los empleados nuevos tienen que entender cuál es la importancia de estas estrategias para el futuro de la compañía y qué es lo que espera la empresa del servicio a clientes. El trabajo de Paula consiste

en que los nuevos gerentes infundan y refuerzen esos valores. La siguiente semana partirá a la ciudad de México para reunirse con Sam Quinones, el gerente de las instalaciones mexicanas, y de ahí partirá a Singapur para ver a Josephine Wee, la gerente de la tienda en aquella ciudad. ¿Qué funcionaría mejor en cada lugar? ¿Debe seguir el mismo método? ¿Qué problemas multiculturales tendrán Sam y Josephine al subrayar a los nuevos empleados la importancia de las convicciones de Java World sobre el servicio al cliente y cuál es la mejor forma de manejarlos?

Para responder estas preguntas, tendrá que investigar los dos países. Conéctese a www.pearsoneducacion.net/robbins, luego a la página Web de R.O.L.L.S. y haga clic en "Passport". Cuando aparezca el mapa, haga clic en los países que tenga que investigar. Encontrará información básica sobre cada nación e información general sobre su economía, población y fuerza laboral. Además, se brinda información específica sobre la cultura y las peculiaridades de los negocios en ese país.

Escenario 2

Cada vez que suena el teléfono de su oficina, se contrae el estómago de Charles Mathidi. Como gerente de planta de la subsidiaria en Sudáfrica de Quality Scientific Instruments (QSI) AG, lo asedian toda la semana llamadas de los clientes para quejarse de retrasos en las entregas. Quieren saber dónde se encuentran sus pedidos. Los productos de QSI son conocidos por su confiabilidad y durabilidad, lo que es importante en las condiciones a veces duras en que se usan estos instrumentos. En la planta de Charles se sostienen normas elevadas de calidad en el equipo que fabrican. Con todo, la reputación de la calidad sólo llega hasta ahí. Cuando los representantes de ventas les prometen a los clientes que recibirán en la fecha de entrega que quieren, esperan recibir su equipo esa fecha o antes.

Charles ha tratado en vano de discutir el tema de las fechas de entrega poco realistas con el gerente de ventas Geoff Hall, que fue transferido hace seis meses a la subsi-

diaria de Sudáfrica desde un puesto semejante en las oficinas en Inglaterra. Geoff tuvo mucho éxito en la formación de la participación en el mercado inglés de QSI y por eso el vicepresidente ejecutivo de ventas de la compañía, Detlef Erhard, recomendó su traslado a Durban. Después de todo, en Sudáfrica hay un enorme mercado en crecimiento y QSI quiere explotar todo el continente africano. Hasta ahora, el equipo de vendedores de Geoff ha logrado muchos nuevos negocios.

Pero Charles piensa que si no empiezan a ser más honestos con los clientes sobre fechas realistas de entrega de los pedidos, el problema va a empeorar y hasta puede tener un efecto negativo en las ventas. La semana próxima, Detlef irá a Durban en su visita mensual desde la sede en Stuttgart. Charles le pidió que celebrara una junta con él y

Geoff. ¿Qué problemas culturales encontrará Charles al discutir la situación con Geoff y Detlef? ¿Qué cuestiones éticas debe traer a colación? ¿Qué partes interesadas reciben el impacto de los actos de QSI? ¿Pueden los tres ejecutivos cumplir éticamente las demandas de todas las partes interesadas? ¿Por qué?

Para responder estas preguntas, tendrá que investigar los dos países. Conéctese a www.pearsoneducacion.net/robbins, luego a la página Web de R.O.L.L.S. y haga clic en "Passport". Cuando aparezca el mapa, haga clic en los países que tenga que investigar. Encontrará información básica sobre cada nación e información general sobre su economía, población y fuerza laboral. Además, se brinda información específica sobre la cultura y las peculiaridades de los negocios en ese país.

Administración de empresas emprendedoras

El contexto del emprendedor

Russell Simmons es un emprendedor.¹ Fue uno de los fundadores de Def Jam Records, porque los nuevos artistas de hip-hop que aparecían en Nueva York necesitaban una compañía grabadora y las grandes empresas se negaban a tentar la suerte con artistas desconocidos. Luego, fundó la línea de ropa para caballero Phat Farm para vender la moda hip-hop, cada vez más popular. En la actualidad, los negocios de Simmons tienen ingresos anuales de más de 260 millones de dólares y el valor neto estimado de Simmons es de más de 200 millones.

En este módulo de espíritu emprendedor vamos a examinar las actividades a las que se dedican emprendedores como Russell Simmons. Comenzaremos por describir qué es el espíritu emprendedor y por qué es importante. Luego expondremos el proceso del espíritu emprendedor, qué hacen los emprendedores y los temas de responsabilidad social y ética que les ataen.

¿Qué es el espíritu emprendedor?

El **espíritu emprendedor** es el proceso por el que un individuo o grupo de individuos, mediante esfuerzos organizados, arriesgan tiempo y dinero en la búsqueda de oportunidades para crear valor y crecer mediante la innovación, cualesquiera que sean los recursos que controlen. Los tres elementos importantes de esta definición son: 1) la búsqueda de oportunidades, 2) innovación, y 3) crecimiento. Los emprendedores buscan las oportunidades para hacer crecer una empresa mediante cambios, revoluciones, transformaciones o introducción de nuevos productos o servicios. Por ejemplo, Hong Liang Lu, de UTStarcom, sabía que menos de 10% de la población china tenía líneas telefónicas terrestres y que el servicio era malo.² Decidió que la tecnología inalámbrica podía ser la respuesta. Ahora, el servicio barato de telefonía celular de su compañía es un éxito en China: tiene más de 12 millones de suscriptores y crece rápidamente. Con la finalidad de continuar su éxito, la compañía de Lu se prepara para pasar a otros mercados: la India, Vietnam y Panamá.

Muchas personas creen que las actividades emprendedoras y las pequeñas empresas son lo mismo, pero no es

verdad: entre unas y otras hay diferencias esenciales. Los emprendedores crean **empresas emprendedoras**, organizaciones que buscan oportunidades, se caracterizan por prácticas innovadoras y tienen como principales metas el crecimiento y la rentabilidad. Una **empresa pequeña** es aquella que posee, opera y financia su dueño de manera independiente, tiene menos de 100 empleados, no tiene prácticas por fuerza innovadoras y su efecto en su sector es relativamente pequeño.³ Una empresa pequeña no es siempre emprendedora porque sea pequeña. Ser emprendedora significa que es innovadora y que busca nuevas oportunidades. Aunque las empresas emprendedoras comienzan pequeñas, aspiran al crecimiento. Algunas empresas pequeñas nuevas crecen, pero muchas se conservan pequeñas, ya por elección, ya por omisión.

¿Por qué es importante el espíritu emprendedor?

El espíritu emprendedor es y será importante en todos los sectores industriales de la mayoría de los países.⁴ Su importancia en Estados Unidos se manifiesta en tres áreas: innovación, número de nuevas empresas y creación de empleos.

Innovación Innovar es el acto de cambiar, experimentar, transformar y revolucionar, y es el aspecto clave de la actividad empresarial. El proceso de "destrucción creativa" que caracteriza la innovación lleva a cambios tecnológicos y crecimiento del empleo. Las empresas emprendedoras actúan como "agentes del cambio" que forman un fondo de ideas nuevas y originales que de otro modo no se aprovecharían.⁵ Las estadísticas respaldan esta afirmación. Las organizaciones nuevas generan 24 veces más innovaciones por unidad de gasto en investigación y desarrollo que las 500 organizaciones de la revista *Fortune* y dan cuenta de más de 95% de los desarrollos de productos más nuevos y "radicales".⁶ En un informe publicado recientemente en Estados Unidos por la Dirección de Pequeñas Empresas, se documenta que las solicitudes de patentes hechas por empresas pequeñas tenían más probabilidades de ser citadas en solicitudes subsiguientes que las solicitudes de empresas grandes.⁷ Esto es importante porque en las investigaciones se ha demostrado que las patentes más citadas son inventos significativos en lo económico y lo tecnológico. Es otra prueba de la importancia de las pequeñas empresas para la innovación.

Número de empresas nuevas Como todas las empresas fueron nuevas en algún momento (sea que casen con la definición de emprendedoras o no), la medida más conveniente que tenemos de la función que representa el espíritu emprendedor en el número de empresas nuevas está en observar este número en cierto periodo. En los datos reunidos por la Dirección de Pequeñas Empresas se indica que las nuevas empresas aumentaron después de una caída en 2001, aunque el incremento en 2002 fue apenas de 0.9%, lo que según los expertos tal vez se deba a la desaceleración de la economía durante ese año.⁸ Si suponemos que algunas de estas empresas nuevas realizan prácticas innovadoras y persiguen la rentabilidad y el crecimiento, entonces el espíritu emprendedor contribuyó a la creación general de nuevas empresas.

Creación de empresas Sabemos que la creación de puestos es importante para la salud económica a largo plazo de las comunidades, regiones y naciones. Las últimas cifras muestran que las empresas pequeñas proporcionan aproximadamente 75% de los nuevos puestos que se sumaron a la economía estadounidense.⁹ Las organizaciones pequeñas han creado puestos a un ritmo acelerado mientras

muchas de las corporaciones mundiales más grandes y conocidas siguen reduciendo su tamaño. Estas cifras reflejan la importancia de las empresas emprendedoras como creadoras de puestos.

¿Qué impacto tiene la actividad empresarial en el mundo? En una notable evaluación anual del espíritu emprendedor en el mundo, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) estudió el efecto de la actividad emprendedora en el crecimiento económico de varios países. En el informe de 2002 se cubren 37 países divididos en cinco regiones mundiales de acuerdo con el nivel de su actividad emprendedora (ver cuadro 1).

¿Qué encontraron los investigadores? Los mayores niveles de actividad empresarial se descubrieron en los países en desarrollo de Asia (Tailandia, India, Corea y China) y de Latinoamérica (Chile, Argentina, Brasil y México), en tanto que los niveles inferiores se dieron en los países asiáticos desarrollados (Japón, Hong Kong, Taipei y Singapur) y del este de Europa (Rusia, Croacia, Polonia, Eslovenia y Hungría). Las demás regiones tuvieron niveles medios de actividad emprendedora. En el informe se concluye que “se acumulan las pruebas de que el monto de actividad emprendedora de una nación tiene asociación significati-

Cuadro 1
Nivel de la actividad emprendedora por región del mundo

Niveles mayores	Asia en desarrollo	Tailandia India Corea China
	América Latina	Chile Argentina Brasil México
Niveles medianos	Ex Imperio Británico	Nueva Zelanda Estados Unidos Canadá Australia Sudáfrica
	Unión Europea aumentada	Islandia Irlanda Noruega Suiza Israel Dinamarca Italia Inglaterra Alemania España Holanda Finlandia Suecia Francia Bélgica
Niveles bajos	Europa Oriental	Hungría Eslovenia Polonia Croacia Rusia
	Asia desarrollada	Singapur Taipei Hong Kong Japón

Fuente: Basado en GEM 2002 Executive Summary, p. 7.

va con niveles subsiguientes de crecimiento económico".¹⁰ Por tanto, desde un punto de vista mundial, concluimos también que el espíritu emprendedor cumple una función importante en el crecimiento de un país.

El proceso emprendedor

¿En qué consiste el proceso emprendedor? Hay cuatro etapas que deben abordar los emprendedores al iniciar y manejar su empresa emprendedora. La primera es *explorar el contexto de emprendedor*. El contexto abarca las realidades actuales económicas, políticas-legales, sociales y laborales. Es importante considerar estos aspectos del contexto de emprendedor porque determinan las "reglas" del juego, y qué decisiones y acciones tienen más probabilidades de tener éxito. Asimismo, al explorar el contexto, los emprendedores se acercan a la siguiente etapa, críticamente importante, del proceso de emprendedor: *identificar las oportunidades y las ventajas competitivas posibles*. Sabemos, por nuestra definición de emprendedor, que la búsqueda de oportunidades es uno de sus aspectos importantes. Después de que los emprendedores exploran el contexto del espíritu emprendedor e identifican las oportunidades y las posibles ventajas competitivas, deben considerar los asuntos de materializar su empresa emprendedora. Por tanto, la siguiente etapa en el proceso de emprendedor es *fundar la empresa*. En esta fase se incluye investigar la viabilidad de la empresa, organizarla e inaugurarla. Por último, cuando la empresa emprendedora está en marcha, la última etapa del proceso consiste en *administrar la empresa*, lo que el emprendedor hace manejando procesos, dirigiendo personas y administrando el crecimiento. Al final de las partes tercera, cuarta, quinta y sexta vamos a explorar estas etapas importantes del proceso emprendedor.

¿Qué hacen los emprendedores?

No es fácil describir lo que hacen los emprendedores. No es exactamente igual el trabajo de dos emprendedores. En sentido general, los emprendedores crean algo nuevo, algo diferente. Buscan cambios, reaccionan a los cambios y explotan los cambios.¹¹

Al principio, el emprendedor se ocupa de evaluar el potencial de la empresa emprendedora y de los asuntos de arranque. Al explorar el contexto de emprendedor, el emprendedor reúne información, identifica las oportunidades potenciales y señala las posibles ventajas competitivas. Luego, armado con esta información, el emprendedor comienza a investigar la viabilidad de la empresa: descubrir ideas de negocios, estudiar a la competencia y examinar las opciones de financiamiento. Luego de considerar el potencial de la empresa propuesta y evaluar la probabilidad de tener éxito, el emprendedor procede a planear la empresa emprendedora. Esto incluye actividades como enunciar una misión con posibilidades de desarrollo para la organización y crear un plan de negocios bien pensado. Después de resolver estos asuntos de planeación, el emprendedor debe organizar la empresa, lo que significa escoger una forma legal de institución, ocuparse de otras cuestiones legales como búsquedas de patentes o propiedad intelectual, y encontrar un diseño apropiado de organización para estructurar la forma de hacer el trabajo. Después de estas

actividades iniciales, el emprendedor está listo para iniciar la empresa emprendedora, lo que consiste en establecer metas y estrategias, planes de marketing, sistemas de información, sistemas contables y financieros, y sistemas de manejo del flujo de efectivo.

Cuando la empresa emprendedora está en marcha, la atención del emprendedor cambia al manejo. ¿Qué se requiere para manejar la empresa emprendedora? Una actividad importante es manejar los procesos que son parte de todo negocio: tomar decisiones, trazar planes de acción, analizar el ambiente externo e interno, medir y evaluar el desempeño y hacer los cambios necesarios. Asimismo, el emprendedor debe realizar las actividades propias de la dirección de las personas, como seleccionar y contratar, evaluar y capacitar, motivar, manejar los conflictos, delegar tareas y ser un buen líder. Por último, el emprendedor debe manejar el crecimiento de la empresa, lo que comprende actividades como trazar y diseñar estrategias de crecimiento, enfrentar las crisis, explorar los esquemas para financiar el crecimiento, dar un valor a la empresa y quizá, incluso, abandonarla.

Cuestiones de responsabilidad social y ética que enfrentan los emprendedores

Cuando inician y dirigen sus empresas, los emprendedores se enfrentan a los asuntos difíciles de la responsabilidad social y la ética. ¿Qué importancia tienen estos asuntos para el emprendedor? La abrumadora mayoría de los entrevistados (95%) en un estudio de compañías pequeñas pensaban que tener buena reputación y buenas relaciones en la comunidad donde hacían negocios es importante para conseguir sus metas empresariales.¹² Sin embargo, a pesar de la importancia que estos individuos le confieren a la ciudadanía corporativa, más de la mitad no tenían programas formales para enlazarse con las comunidades. De hecho, alrededor de 70% de los entrevistados admitieron que no consideraron metas comunitarias en sus planes de negocios. Con todo, hay algunos emprendedores que toman en serio sus responsabilidades sociales. Por ejemplo, Josie Ippolito, presidenta de La Canasta Mexican Food Products, Inc., de Phoenix, dirige una tortillería que produce un millón de tortillas al día y se encuentra en el centro de un barrio pobre urbano.¹³ La compañía está dedicada al bienestar económico del vecindario y emplea aproximadamente 100 trabajadores de la zona. La Canasta crece, y en vez de abandonar el vecindario, Josie expandió las instalaciones actuales para duplicar la capacidad. "¿Adónde van a encontrar trabajo estas personas?"

Otros emprendedores han buscado oportunidades con productos y servicios que defienden el entorno natural. Por ejemplo, Univenture, Inc., de Columbus, Ohio, hace fundas y cajas reciclables para discos. Sus productos son mejores para el ambiente que las tradicionales cajas en que se empacan los discos compactos. Ross Youngs, presidente y director general, dice: "Nuestros productos no se rompen. Si alguien los desecha, es porque no los quiere. Esperamos que acaben en el bote de reciclado, porque nuestros productos son reciclables".¹⁴

Las consideraciones éticas también cumplen una función en las decisiones y acciones de los emprendedores. Los emprendedores tienen que ser conscientes de las con-

secuencias éticas de lo que hacen, especialmente en el ambiente actual posterior a Enron, en el que los empresarios tienen una imagen de inmorales. El ejemplo que pongan, en particular si hay otros empleados, puede ser una influencia significativa en la conducta.

Si la ética es importante, ¿cómo les va a los emprendedores? Por desgracia, no muy bien. En una encuesta de

empleados de empresas de varios tamaños, cuando se les preguntó si pensaban que su organización era ética, 20% de los trabajadores de compañías con 99 o menos empleados dijeron que no.¹⁵

● ● ● **Recapitulación de los objetivos de aprendizaje**

Al terminar de estudiar el material, deberá ser capaz de:

- Distinguir entre empresas emprendedoras y pequeñas empresas.
- Explicar la importancia del espíritu emprendedor en Estados Unidos.
- Comentar la importancia mundial del espíritu emprendedor.
- Describir las cuatro etapas fundamentales del espíritu emprendedor.
- Explicar qué hacen los emprendedores.
- Analizar por qué la responsabilidad social y la ética son consideraciones importantes para los emprendedores.

Tercera parte

Planeación

● ● ● **Objetivos de aprendizaje**

Tenga presentes estos objetivos mientras lee y estudia el capítulo

El proceso de toma de decisiones

- Defina el proceso de decisión y de toma de decisiones.
- Describa las ocho etapas del proceso de toma de decisiones.

El gerente es quien decide

- Comente las premisas de la toma racional de decisiones.
- Describa los conceptos de la racionalidad acotada, solución satisfactoria e intensificación del compromiso.
- Explique qué es la intuición y qué efecto tiene en la toma de decisiones.
- Compare las decisiones programadas y las no programadas.
- Compare las tres condiciones de la toma de decisiones.
- Explique los métodos de decisión *maximax*, *maximin* y *minimax*.
- Describa los cuatro estilos de toma de decisiones.
- Analice las 12 tendencias en la toma de decisiones de los gerentes.
- Explique cómo enfrentar los efectos negativos de errores y tendencias en las decisiones.
- Explique el modelo de toma de decisiones administrativas.

Toma de decisiones en el mundo de hoy

- Explique cómo se toman decisiones eficaces en el mundo de hoy.
- Anote las seis características de un buen proceso de toma de decisiones.
- Describa los cinco hábitos de organizaciones muy confiables.

Capítulo

6

Toma de decisiones: la esencia del trabajo del gerente

El Dilema de un gerente



En su calidad de primera presidenta internacional de una compañía de servicios de bienes raíces, la recién nombrada Cecilia A. Mowatt (en la foto) se prepara para los retos de manejar los cambios que tienen lugar en su organización.¹ La compañía que dirige Cecilia se fundó en 1994 y es una organización internacional de prestadores de servicios de bienes raíces en mercados importantes de 20 países. Opera en 80 mercados, de Bruselas a Glasgow, Munich, Moscú y St. Louis. Con su estructura de

casi 3000 profesionales, la compañía trabaja para satisfacer las necesidades de clientes de bienes raíces en el mundo.

Cecilia aporta un punto de vista único a su posición gerencial. Después de obtener su licenciatura en leyes en la Universidad de Stanford tuvo un posgrado y una maestría en administración en la Universidad de California, en Berkeley. Domina tres idiomas (español, francés e inglés), lo cual es una ventaja para comunicarse con asociados y clientes de la compañía en todo el mundo. Además, como sus padres emigraron a Estados Unidos (su madre de Colombia a través de Panamá y su padre de Jamaica), ha tenido mucho contacto con personas de otras culturas. Gracias a esta experiencia puede “acercarse fácilmente a gente de otra cultura”. En su trabajo anterior como abogada de la Comisión Estadounidense de Valores y Acciones, administradora de una cartera de arrendamiento de 200 propiedades en Ameritech y como directora de activos de McDonald’s Corporation, Ce-

cilia adquirió una panorámica del mundo de los negocios y de las dificultades de administrar con provecho bienes raíces. Cecilia describe su estilo de administrar como muy orientado a las personas. “Soy muy igualitaria cuando se trata del prójimo. Me molesta la idea de que alguien se sienta incómodo conmigo”. Pero también se define como muy dedicada a los procesos y los detalles.

Durante el 2002 la compañía de Cecilia desarrolló nuevas tecnologías para traer más beneficios a clientes y socios, incluyendo una moderna página en Internet. Ahora, mientras la compañía se alista para continuar su expansión mundial en un ambiente empresarial cada vez más difícil, Cecilia tiene que cerciorarse de que su decisión de dar más información en línea a los clientes y sus socios seguirá siendo eficaz.

Póngase en el lugar de Cecilia. ¿Cómo evaluaría la eficacia de la decisión de la compañía de modernizar su página Web para sus clientes y las empresas asociadas? ¿Qué criterios de decisión convienen para cada caso?



¿Qué haría usted?

Como los gerentes de todo el mundo, Cecilia Mowatt debe tomar buenas decisiones administrativas. Todo gerente se esfuerza por tomar buenas decisiones, puesto que la calidad general de sus decisiones gerenciales tiene gran influencia en el éxito o el fracaso de la organización. En este capítulo vamos a examinar el concepto de toma de decisión y la manera en que deciden los gerentes.

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

¿Le ha pasado que viendo encuentros deportivos, le parece que usted tomaría mejores decisiones que los árbitros o jueces que están en la cancha? En un suburbio de Helsinki, Pukimäki, los aficionados al equipo amateur de fútbol PK-35 tienen esa oportunidad.² El entrenador no toma las decisiones sobre qué se hace en la cancha, sino que recurre a 300 aficionados que envían por teléfono celular sus mensajes escritos con las instrucciones. ¿Funciona la idea de compartir las decisiones? Durante la primera temporada del experimento, el equipo quedó en primer lugar de su división y ascendió a la siguiente. Es poco probable que pronto veamos en las organizaciones esta forma activa de tomar decisiones inalámbricas, pero el ejemplo ilustra el hecho de que las decisiones, y quizá la manera en que se toman, cumplen una función en el desempeño.

En todos los niveles y áreas de las organizaciones los individuos toman **decisiones**, es decir, eligen entre dos o más alternativas. Por ejemplo, los directores toman decisiones sobre las metas de sus organizaciones, dónde situar las fábricas, en qué nuevos mercados penetrar y qué productos o servicios ofrecer. Los gerentes de nivel medio e inferior toman decisiones sobre los calendarios de producción semanal o mensual, problemas que surgen, aumentos de salario y castigos para los empleados. Pero no sólo los gerentes deciden. *Todos* los integrantes de una organización toman decisiones que afectan sus puestos y la organización en la que trabajan. ¿Cómo se toman estas decisiones?

Aunque la toma de decisiones se considera habitualmente una “elección entre alternativas”, la idea es demasiado simplista. ¿Por qué? Porque la toma de decisiones es un proceso completo, no sólo el acto de escoger entre opciones.³ Incluso en algo tan sencillo como decidir dónde comer, uno hace más que escoger entre hamburguesas o pizza. Ciertamente que uno no pasa mucho tiempo tomando una decisión sobre la comida, pero de cualquier manera se pasa por el proceso al elegir. ¿En qué consiste el proceso de tomar decisiones?

En la figura 6.1 se ilustra el **proceso de toma de decisiones**, una serie de ocho etapas que comienza por identificar un problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema, y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión. Este proceso es tan pertinente para su decisión sobre qué película ver la tarde del viernes como para un acto corporativo, como tomar una decisión sobre el uso de la tecnología para manejar las relaciones con los clientes. El proceso también sirve para describir decisiones de individuos y de grupos. Veamos más de cerca el proceso con el fin de comprender sus etapas. Lo ilustraremos con un ejemplo: decidir cuál es la mejor franquicia para comprar.

Etapa 1. Identificar un problema

El proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un **problema** o, más específicamente, de una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada.⁴ Tomemos el caso de Joan, gerente de ventas que fue despedida y que quiere ser emprendedora en vez de volver a trabajar para una compañía. En aras de la simplicidad, supongamos que Joan no quiere comprar una pequeña empresa, sino que prefiere ver qué franquicias se pueden obtener. Así tenemos un problema: hay disparidad entre el lugar en el que se encuentra Joan ahora (desempleada) y el lugar en el que quiere estar (emprendedora y dueña de una franquicia). Tiene que tomar una decisión sobre cuál es la mejor franquicia para comprar.

●●● **decisión**

Elección entre dos o más alternativas.

●●● **proceso de toma de decisiones**

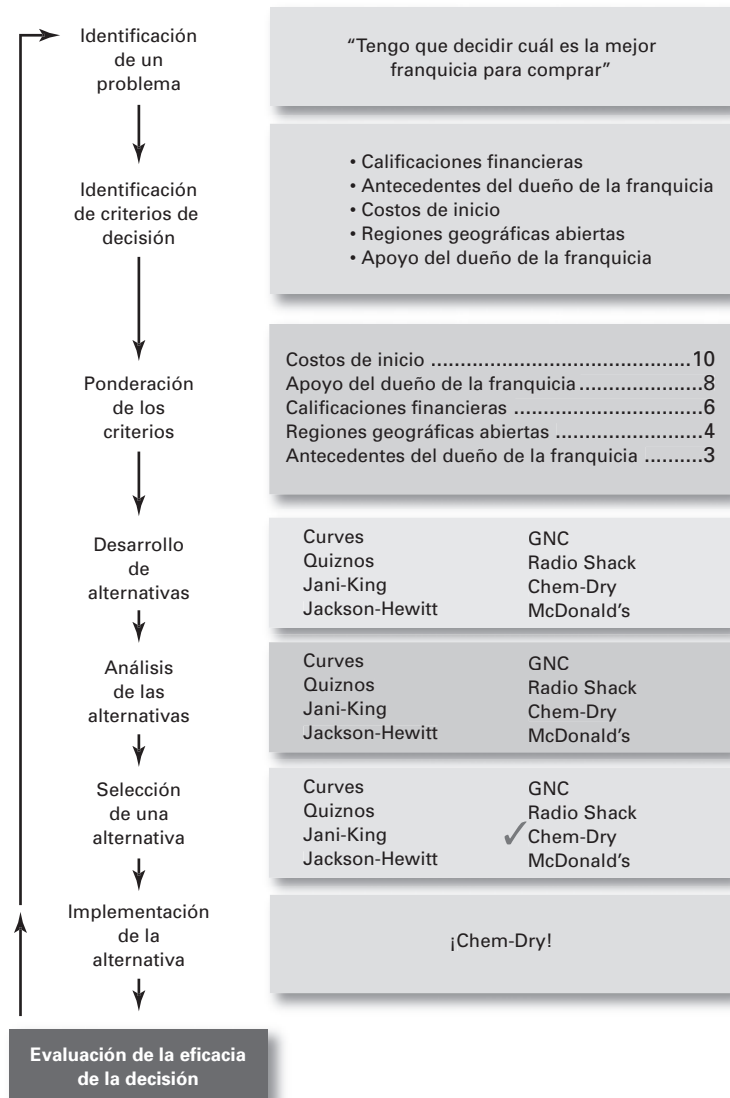
Serie de ocho etapas para identificar un problema, elegir una alternativa y evaluar la eficacia de la decisión.

●●● **problema**

Discrepancia entre la situación actual y la situación deseada.

Figura 6.1

Proceso de toma de decisiones



Algo que no nos dice nuestro ejemplo es cómo identifican los gerentes los problemas. En la realidad, los problemas no vienen con un letrero luminoso en el que destelle: “Problema”. Si los representantes de ventas se quejan con su gerente de que sus computadoras no les sirven para hacer su trabajo, para el gerente es una señal de que tiene que hacer algo; pero pocos problemas son tan obvios. Los gerentes también deben tener el cuidado de no confundir los problemas con sus señales. ¿Una caída de 5% en las ventas es un problema o es señal del verdadero problema, como productos insatisfactorios, precios altos o mala publicidad? Recuerde también que la identificación de los problemas es una actividad subjetiva. Lo que un gerente considera un problema otro no lo verá así. Mas aún, el gerente que por equivocación resuelve el problema erróneo tiene un desempeño tan malo como el gerente que no identifica el problema correcto ni hace nada.

Como ve, no es fácil ni trivial saber identificar problemas.⁵ Para hacerlo mejor, los gerentes tienen que comprender las tres características de los problemas: estar conscientes de ellos, estar presionados para actuar y tener los recursos necesarios para emprender acciones.⁶

Los gerentes se hacen conscientes de un problema al comparar el estado actual de las cosas con la situación en la que deberían estar o quisieran que estuvieran. Si las cosas no están donde los gerentes quieren o no marchan como deberían, hay discrepancia. Pero esto no es suficiente para que se trate de un problema.

Para Russell Ziegler, retratado aquí con su familia, la decisión de retrasar el traslado a Singapur, donde debe supervisar la oficina regional de su compañía durante dos años, dependía de criterios como el brote epidémico de SARS en Asia y el peligro para la salud de su familia, así como la disposición de su empresa, Macromedia, para esperar algunas semanas y ver si la epidemia se propagaba. Entre tanto, Ziegler viajó solo a Singapur en un viaje de dos semanas y se sintió impresionado por los esfuerzos gubernamentales por contener el SARS. Volvió a casa más confiado y preparado para trasladarse con su esposa y sus dos hijos.



Una discrepancia sin la presión para actuar es un problema que puede posponerse. Para iniciar el proceso de toma de decisiones, el problema debe acuciar al gerente para que actúe. La presión puede venir, por ejemplo, de políticas de la organización, plazos, crisis económicas, actos de la competencia, quejas de los clientes, expectativas del jefe o una evaluación inminente del desempeño.

Por último, no es probable que los gerentes señalen algo como problema si les parece que no tienen la autoridad, la información o los recursos para actuar. Si los gerentes reconocen un problema y están presionados para actuar pero les parece que no tienen los recursos adecuados, explican que es una situación en la que hay expectativas poco realistas acerca de lo que pueden hacer.

Etapa 2. Identificar los criterios de decisión

●●● **criterios de decisión**
Criterios que definen lo que es pertinente en una decisión.

Cuando un gerente detecta un problema, tiene que identificar los **criterios de decisión** importantes para resolverlo. Es decir, los gerentes tienen que determinar qué es pertinente para tomar una decisión. Sean explícitos o tácitos, los gerentes tienen criterios para guiar sus decisiones. En nuestro ejemplo de la compra de la franquicia, Joan ha de evaluar qué factores son pertinentes para decidirse, criterios como los costos de inicio, disponibilidad de financiamiento, tasa de fracasos, potencial de crecimiento, regiones geográficas abiertas, antecedentes y apoyo del dueño de la franquicia, y calificaciones financieras. Después de un estudio detallado, Joan decide que los costos de inicio, las calificaciones financieras, los antecedentes y apoyo del dueño, así como las regiones abiertas serían los criterios pertinentes para su decisión.

Etapa 3. Asignar pesos a los criterios

Si los criterios que se identificaron en la etapa 2 no tienen todos la misma importancia, quien toma la decisión tiene que ponderarlos en forma ordenada para asignarles la prioridad correcta en la decisión. ¿Cómo se ponderan los criterios? (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 6.1). Un método simple consiste en dar al criterio más importante un peso de 10 y tomarlo como referencia para ponderar los otros. Así, un criterio con un peso de 10 sería dos veces más importante que uno de cinco. Desde luego, uno puede dar 100 o 1000 o cualquier número como peso máximo. La idea es establecer las prioridades de los criterios identificados en la etapa 2 asignando un peso a cada uno.

En la tabla 6.1 se anotan los criterios y los pesos que Joan estableció para su decisión de comprar una franquicia. Como ve, los costos de inicio son el criterio más importante en su decisión; el menos importante son los antecedentes del dueño de la franquicia.

P y R

Cuando vea este símbolo, vaya a la página Web de R.O.L.L.S. (www.pearsoneducacion.net/robbins), y a Q & A, su asistente educativo permanente. En cápsulas en video y materiales escritos presentados por estos autores se abordan preguntas que con frecuencia hacen los estudiantes.

Tabla 6.1

Criterios y pesos para la decisión de la franquicia

Criterio	Peso
Costos de inicio	10
Apoyo del dueño	8
Calificaciones financieras	6
Regiones abiertas	4
Antecedentes del dueño	3

Etapla 4. Desarrollar las alternativas

En la cuarta etapa, quien toma la decisión tiene que preparar una lista de las alternativas viables que resuelvan el problema. (PRISMA Conéctese a la Web y revise PRISM número 12, “Setting Goals and Solving Problems Creatively”). No se hace ningún intento por evaluar las alternativas, sólo se enumeran. Con la lista de 500 franquicias preparada por la revista *Entrepreneur*, Joan localizó ocho posibles franquicias como opciones viables: Curves for Women, Quiznos Sandwiches, Jani-King Cleaning Service, Jackson-Hewitt Tax Service, GNC Vitamin and Nutritional Products Store, Radio Shack, Chem-Dry Carpet Cleaning y McDonald's.

Etapla 5. Analizar las alternativas

Después de identificar las alternativas, quien toma la decisión tiene que analizarlas críticamente. ¿Cómo? Las evalúa de acuerdo con los criterios establecidos en las etapas 1 y 2. Con esta comparación se revelan las ventajas y desventajas de cada alternativa. En la tabla 6.1 se muestran los valores evaluados que dio Joan a las ocho alternativas después de estudiar exhaustivamente las oportunidades de las franquicias y leer la última información en las revistas de negocios.

Recuerde que las calificaciones dadas a las ocho franquicias se basan en la evaluación personal de Joan. Algunas evaluaciones se hacen objetivamente. Por ejemplo, los costos de inicio son la inversión total inicial que solicita el dueño de la franquicia y las calificaciones financieras son las cantidades fijadas por el mismo dueño. En cambio, la evaluación del apoyo del dueño tiene más juicio personal. El punto es que la mayor parte de las decisiones de los gerentes requieren ejercer el juicio: los criterios elegidos en la etapa 2, los pesos dados a los criterios de la etapa 3 y la evaluación de las alternativas de la etapa 5. Esto explica por qué dos compradores de franquicias con las mismas sumas de dinero compilan grupos de alternativas totalmente diferentes o incluso califican de distinta manera las mismas alternativas.

En la tabla 6.2 se representa únicamente una evaluación de las ocho alternativas según los criterios de decisión. No se expresan los pesos dados en la etapa 3. Si uno multiplica cada alternativa (tabla 6.2) por su peso (tabla 6.1), se obtiene la tabla 6.3. La suma de las calificaciones representa una evaluación de cada alternativa de acuerdo con los criterios y

Tabla 6.2

Valores evaluados de las oportunidades de franquicias con los criterios de decisión

	Costos de inicio	Apoyo del dueño	Calificaciones financieras	Regiones abiertas	Antecedentes del dueño
Franquicia					
Curves for Women	10	3	10	8	5
Quiznos Sandwiches	8	7	7	8	7
Jani-King	8	5	7	10	10
Jackson-Hewitt Tax Service	8	7	7	8	7
GNC Vitamins and Nutritional Supplements	7	8	7	8	7
Radio Shack	8	3	6	10	8
Chem-Dry Carpet Cleaning	10	7	8	6	7
McDonald's	4	10	4	8	10

Tabla 6.3

Evaluación de las franquicias con criterios ponderados

	Costos de inicio	Apoyo del dueño	Calificaciones financieras	Regiones abiertas	Antecedentes del dueño	Total
Franquicia						
Curves for Women	100	24	60	32	15	231
Quiznos Sandwiches	80	56	42	32	21	231
Jani-King	80	40	42	40	30	232
Jackson-Hewitt Tax Service	80	56	42	32	21	231
GNC Vitamins and Nutritional Supplements	70	64	42	32	21	229
Radio Shack	80	24	36	40	24	204
Chem-Dry Carpet Cleaning	100	56	48	24	21	249
McDonald's	40	80	24	32	30	206

los pesos establecidos. Ocurre a veces que quien decide no tiene que pasar por esta etapa. Si una opción tiene calificación de 10 en cada criterio, no hace falta considerar los pesos. Del mismo modo, si los pesos son todos iguales, para evaluar cada alternativa basta sumar los renglones apropiados de la tabla 6.2. En este caso, las calificaciones de Curves for Women serían de 36 y de Radio Shack de 35.

Etapas 6. Seleccionar una alternativa

La sexta etapa consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas. Después de ponderar todos los criterios de la decisión y de analizar todas las alternativas viables, simplemente escogemos aquella que generó el total mayor en la etapa 5. En nuestro ejemplo (tabla 6.3), Joan escogería el servicio de lavado de alfombras Chem-Dry, puesto que tuvo la mayor calificación con los criterios identificados, los pesos de los criterios y su evaluación de las calificaciones de las franquicias en los criterios. Es la “mejor” alternativa y es la que debe escoger.



Cuando Lloyd Graff, copropietario y presidente de Graff-Pinkert Inc., descubrió que el tenedor de los libros de la compañía robaba continuamente a la empresa, él y su hermano Jim, vicepresidente y tesorero, tenían varias alternativas para que la compañía recuperara su dinero (el tenedor fue despedido). No tenían seguro contra robo de empleados y la policía local no estaba preparada para perseguir delitos de cuello blanco. Pensaron en demandar al banco y a sus contadores por negligencia, puesto que cambiaron cheques falsificados torpemente, pero creían que el caso se demoraría años. Escogieron recurrir al FBI, que podía ocuparse del caso porque los cheques fraudulentos habían cruzado los límites estatales. Mediante un acuerdo negociado, pudieron recuperar buena parte de los fondos robados.

Etapas 7. Implementar la alternativa

En la etapa 7 se pone en marcha la decisión, lo que consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 6.2). Si las personas que deben implementar la decisión participan en el proceso, es más probable que apoyen con entusiasmo el resultado que si sólo se les dice lo que deben hacer. En las partes tercera a quinta del libro se estudia la implementación de las decisiones mediante la buena planeación, organización y dirección. (P Revise el escenario 1 de Pasaporte, en la página 226).

Etapas 8. Evaluar la eficacia de la decisión

La última etapa del proceso consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 6.3). ¿Se consiguió el resultado buscado con la alternativa elegida en la etapa 6 y puesta en marcha en la etapa 7? En la sexta parte, en la que estudiamos la función de control, detallamos cómo evaluar los resultados.

¿Qué ocurre si la evaluación muestra que el problema persiste? El gerente tiene que examinar qué salió mal. ¿Definió mal el problema? ¿Cometió errores en la evaluación de las alternativas? ¿Elegió la alternativa correcta pero la implantó mal? Las respuestas llevarán de vuelta al gerente a una de las etapas anteriores. Incluso es posible que deba repetir todo el proceso.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Defina el proceso de decisión y toma de decisiones.
- Describa las ocho etapas del proceso de toma de decisiones.

EL GERENTE ES QUIEN DECIDE

Todos los integrantes de una organización toman decisiones, pero la toma de decisiones es particularmente importante en el trabajo de un gerente. Como se indica en el cuadro 6.1, la toma de decisiones es una parte de las cuatro funciones gerenciales. Por esta razón los gerentes (cuando planean, organizan, dirigen y controlan) se definen como *quienes toman las decisiones*. De hecho, podemos decir que *toma de decisiones* es sinónimo de *gerencia*.⁷

El hecho de que casi todo lo que hace un gerente requiere tomar decisiones, no significa que las decisiones siempre sean largas, complicadas o evidentes para un observador externo. Muchas decisiones de los gerentes son de rutina. Todos los días del año usted toma una decisión sobre qué comer. Es una decisión muy simple y usualmente la resuelve con rapidez. Es el tipo de decisión en la que casi olvida que es una decisión. Los gerentes toman docenas de decisiones rutinarias a diario. Recuerde que aunque una decisión parezca sencilla o aunque el gerente la haya tomado muchas veces antes, no por eso deja de ser una decisión.

Hemos dejado bastante claro que los gerentes toman decisiones, pero todavía no sabemos mucho sobre el gerente como quien toma las decisiones ni sobre cómo se toman las decisiones en las organizaciones. ¿Cómo se describe la situación de decisión y la persona que toma las decisiones? Veremos estos temas en esta sección. Para empezar vamos a considerar tres teorías sobre la forma en que se toman las decisiones.

Toma de decisiones: racionalidad, racionalidad acotada e intuición

●●● toma racional de decisiones

Descripción de las opciones congruentes y de máximo valor para el contexto de restricciones específicas.

Se supone que la toma de decisiones gerenciales es **racional**. Por lo anterior entendemos que los gerentes toman decisiones congruentes y de máximo valor para el contexto de sus restricciones específicas.⁸ ¿Cuáles son las premisas de esa racionalidad y cuál es su validez?

Cuadro 6.1

Decisiones en las funciones administrativas

Planear

- ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo de la organización?
- ¿Con qué estrategias se alcanzarán mejor esos objetivos?
- ¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo de la organización?
- ¿Qué dificultad deben tener las metas de los individuos?

Organizar

- ¿Cuántos subordinados deben rendirme cuentas?
- ¿Qué grado de centralización debe haber en la organización?
- ¿Cómo hay que diseñar los puestos?
- ¿Cuándo debe la organización establecer una estructura distinta?

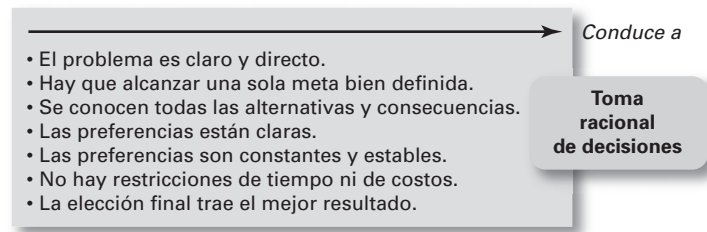
Dirigir

- ¿Cómo manejo a los empleados poco motivados?
- ¿Cuál es el mejor estilo de liderazgo para determinada situación?
- ¿Qué efecto tendrá un cambio específico en la productividad de los trabajadores?
- ¿Cuál es el momento correcto para estimular conflictos?

Controlar

- ¿Qué actividades de la organización hay que controlar?
- ¿Cómo deben controlarse esas actividades?
- ¿Cuándo es significativa una desviación del desempeño?
- ¿Qué sistema de información administrativa debe tener la organización?

Figura 6.2

Premisas de la racionalidad

Premisas de la racionalidad Si quien toma las decisiones fuera perfectamente racional, sería por completo objetivo y lógico. Definiría con esmero el problema y fijaría una meta clara y específica. Además, tomar decisiones racionales llevaría siempre a elegir la alternativa que lleve al máximo la probabilidad de alcanzar esa meta. En la figura 6.2 se resumen las premisas de la racionalidad.

Las premisas de la racionalidad se aplican a todas las decisiones, personales y gerenciales. Sin embargo, como lo que nos ocupa aquí es la toma de decisiones gerenciales, tenemos que añadir otra premisa. La toma racional de decisiones gerenciales presupone que las decisiones obedecen a los mejores intereses de la organización; es decir, que quien decide maximiza los intereses de la organización, no los propios.

¿Son realistas estas premisas? La toma de decisiones gerenciales es racional si se siguen las condiciones siguientes: el gerente tiene un solo problema con metas claras y alternativas limitadas, las presiones de tiempo son mínimas y pocos los costos de buscar y evaluar alternativas, la cultura de la organización apoya la innovación, y la capacidad de correr riesgos, y cuyos resultados sean concretos y mensurables.⁹ Ahora bien, la mayor parte de las decisiones que toman los gerentes en la realidad no satisfacen estos requisitos.¹⁰ ¿Entonces cómo se toman las decisiones en las organizaciones? El concepto de racionalidad acotada nos da la respuesta.

Racionalidad acotada A pesar de las limitaciones de la racionalidad perfecta, se espera que los gerentes sean racionales cuando deciden.¹¹ Los gerentes saben que quienes toman “buenas” decisiones hacen ciertas cosas: identifican los problemas, consideran las alternativas, reúnen información y actúan a la vez con energía y prudencia. Se espera que los gerentes exhiban los comportamientos correctos de toma de decisiones. Con ello, indiquen a los demás que son competentes y que sus decisiones son resultado de una deliberación inteligente. Sin embargo, ciertos aspectos del proceso de decisión no son realistas en cuanto a la manera en que los gerentes deciden. Los gerentes operan según las premisas de la **racionalidad acotada**; es decir, toman las decisiones racionalmente, pero están limitados (acotados) por su capacidad de procesar la información.¹² Como es imposible que analicen toda la información sobre todas las alternativas, los gerentes llegan a una **solución satisfactoria**, en vez de una óptima. Esto es, aceptan soluciones que son “suficientemente buenas”. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 6.4). Son racionales dentro de los límites (cotas) de su capacidad de procesamiento de información. Veamos un ejemplo. Supongamos que usted cursa una especialización en finanzas y que cuando se titule quiere encontrar un trabajo, de preferencia como planificador de finanzas personales, con un salario mínimo de 34,000 dólares anuales y a no más de 160 kilómetros de su lugar de residencia. Usted acepta una oferta como analista de crédito empresarial (que no es exactamente un planificador de finanzas personales, pero está en el campo de las finanzas) en un banco que está a 80 kilómetros de su casa y con un salario inicial de 35,000 dólares. En una búsqueda de trabajo más exhaustiva habría encontrado un puesto en planeación de finanzas personales en un banco de depósito a sólo 40 kilómetros de su casa y con un sueldo inicial de 38,000 dólares. Como la primera oferta le pareció satisfactoria (o “suficientemente buena”), se comportó de manera acotadamente racional y la aceptó, aunque de acuerdo con la premisas de la racionalidad perfecta, no maximizó su decisión investigando todas las alternativas para escoger la mejor. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 6.5).

●●● **racionalidad acotada**

Toma de decisiones que es racional pero limitada (acotada) por la capacidad del individuo de procesar la información.

●●● **solución satisfactoria**

Solución aceptada como “suficientemente buena”.



La intuición cumplió una parte importante en la decisión de Barbara Choi de situar su empresa de cosméticos y productos para el cuidado personal en el centro industrial de Valley Springs, en Los Ángeles. En chino, las cifras de la dirección del edificio significan crecimiento continuado.

●●● **intensificación del compromiso**

Dedicación redoblada a decisiones anteriores, aunque haya pruebas de que estén equivocadas.

●●● **toma de decisiones intuitiva**

Acto de tomar decisiones a partir de la experiencia, sentimientos y buen juicio acumulado.

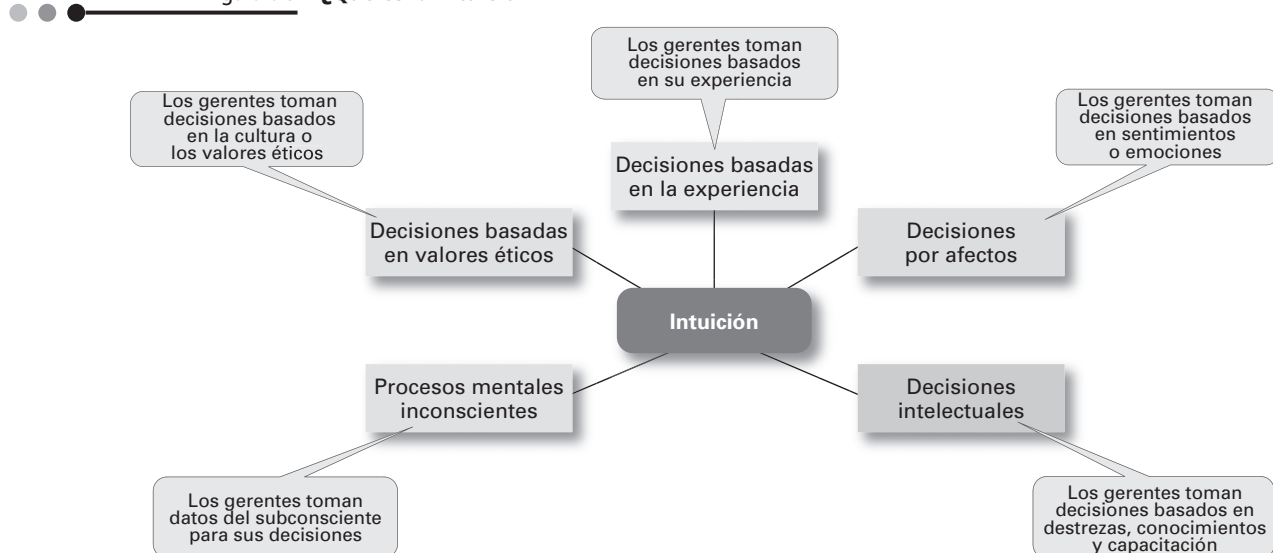
La mayor parte de las decisiones que toman los gerentes no corresponden a las premisas de la racionalidad perfecta, sino que siguen el método de la racionalidad acotada; es decir, los gerentes toman sus decisiones de acuerdo con alternativas satisfactorias. Sin embargo, recuerde que la toma de decisiones también sufre la influencia de la organización: su cultura, políticas internas, consideraciones de poder y un fenómeno llamado **intensificación del compromiso**, que es una dedicación redoblada a decisiones anteriores aunque haya pruebas de que estén equivocadas.¹³ Por ejemplo, en los estudios de los sucesos que llevaron al desastre del transbordador espacial *Challenger* se señala una intensificación del compromiso de quienes tomaban las decisiones por lanzar el transbordador ese día, aunque su decisión se había puesto en tela de juicio por varias personas. ¿Por qué quisieron intensificar su compromiso con una mala decisión? Porque no querían admitir que la decisión inicial era imperfecta. En vez de buscar otras alternativas, se aferraron a la solución original.

Papel de la intuición Rod Aissa, vicepresidente de talentos, desarrollo y elencos de MTV, cuenta: “Un día estaba en casa con faringitis y vi una repetición de *Cribs*, donde salía la casa de los Osbourne. Son una familia tan dinámica. Pensé que harían un gran programa de televisión. Entonces, organicé una cena con Sharon Osbourne, sus hijos y dos ejecutivos de MTV. Sólo queríamos verlos en su trato

cotidiano... Todo era puramente visceral. Nunca hicimos pruebas del programa, pero sabíamos que sería excelente”.¹⁴ Como Rod Aissa, los gerentes siguen su intuición, que a veces mejora sus decisiones.¹⁵ ¿Qué es la **toma de decisiones intuitiva**? Es el acto de tomar decisiones a partir de la experiencia, sentimientos y buen juicio acumulado. Los investigadores que estudian las decisiones intuitivas de los gerentes han identificado cinco aspectos de la intuición, que se anotan en la figura 6.3.

Tomar una decisión por intuición o “corazonada” no es por fuerza independiente del análisis racional, más bien las dos formas se complementan. Un gerente que ha tenido experiencia con un problema o situación semejante puede actuar más rápidamente con lo que parecería una información limitada. Este gerente no se apoya en un análisis sistemático

Figura 6.3 ¿Qué es la intuición?



Fuente: Basado en L.A. Burke y M.K. Miller, “Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making”, *Academy of Management Executive*, octubre de 1999, pp. 91-99.

y exhaustivo del problema ni en identificar y evaluar las alternativas, sino que aprovecha su experiencia y buen juicio para tomar una decisión. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 6.6).

¿Es común la toma de decisiones intuitiva? (A Conéctese a la Web y realice el ejercicio 18 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Intuitive Am I?”) En una encuesta con gerentes y otros empleados de organizaciones se reveló que casi un tercio preferían las “corazonadas” antes que la solución de problemas y la toma de decisiones intelectuales.¹⁶

Clases de problemas y decisiones

Los gerentes de los restaurantes de Springfield, Missouri, toman cada semana decisiones sobre las compras de provisiones y hacen los calendarios de los turnos de los trabajadores. Lo hacen muchas veces, pero ahora enfrentan una decisión distinta, una que nunca han tenido que tomar: cómo adaptarse a la ordenanza recién promulgada que prohíbe el tabaquismo. Esta situación no es totalmente inusual. Gerentes de todas las organizaciones enfrentan diversas clases de problemas y decisiones cuando hacen su trabajo. Dependiendo de la naturaleza del problema, los gerentes acuden a diversos tipos de decisiones.

Problemas estructurados y decisiones programadas Algunos problemas son sencillos. La meta de quien toma las decisiones es clara, el problema es conocido y la información al respecto se define y reúne fácilmente. Entre los ejemplos de estos problemas se encuentran la devolución que hace el cliente de una compra en una tienda, la demora de un proveedor para entregar un pedido urgente, el equipo de noticias que responde a un suceso imprevisto o la manera en que una universidad maneja la intención de un alumno de abandonar los estudios. Estas situaciones se llaman **problemas estructurados**, que son sencillos, familiares y fáciles de definir. Por ejemplo, en un restaurante, un mesero derrama una bebida sobre el abrigo de un comensal. El gerente tiene un cliente molesto y debe hacer algo. Como es frecuente que se derramen las bebidas, es probable que haya un método rutinario para manejar el problema. Digamos, el gerente se ofrece a pagar la limpieza del abrigo a costa del restaurante. Es lo que se llama una **decisión programada**, una decisión repetida que se maneja de rutina. Como el problema está estructurado, el gerente no tiene que pasar por las dificultades y esfuerzos de emprender un proceso de decisión. La etapa de encontrar alternativas del proceso no existe o se le presta poca atención. ¿Por qué? Porque cuando se define un problema estructurado, su solución es evidente o por lo menos se reduce a unas pocas alternativas conocidas y que se ha probado que funcionan. La bebida tirada sobre el abrigo del cliente no requiere que el gerente identifique y pondere los criterios de decisión ni que elabore una lista extensa de soluciones posibles. Por el contrario, el gerente recurre a la decisión programada, de la cual hay tres versiones: procedimiento, regla o política.

Un **procedimiento** es un conjunto de pasos sucesivos que da el gerente para responder a un problema estructurado. La única dificultad real está en identificar el problema, pero cuando éste se aclara, también se aclara el procedimiento. Por ejemplo, un gerente de compras recibe una solicitud del gerente de ventas que quiere 15 agendas de mano Palm para sus vendedores. El gerente de compras sabe cómo tomar su decisión: seguir el procedimiento establecido para comprar el producto.

Una **regla** es una declaración explícita de lo que pueden y no pueden hacer los gerentes. Las reglas son frecuentes porque es fácil seguirlas y son constantes. Por ejemplo, las reglas sobre retardos y faltas permiten a los supervisores tomar decisiones disciplinarias de manera rápida y justa.

La tercera clase de decisiones programadas son las **políticas**, que son normas para tomar decisiones. A diferencia de las reglas, una política establece parámetros generales para quien decide, más que declarar explícitamente qué debe o no debe hacerse. Las políticas contienen un término ambiguo que deja la interpretación a quien decide. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 6.7). Veamos esta muestra de declaraciones de políticas:

●●● problemas estructurados

Problemas sencillos, familiares y fáciles de definir.

●●● decisión programada

Decisión repetida que se maneja de rutina.

●●● procedimiento

Conjunto de pasos sucesivos que da el gerente para responder a un problema estructurado.

●●● regla

Declaración explícita de lo que pueden y no pueden hacer los gerentes.

●●● políticas

Norma para tomar decisiones.

- El cliente siempre está en primer lugar y siempre debe quedar *satisfecho*.
- Ascendemos a nuestros empleados, *siempre que sea posible*.
- Los salarios deben ser *competitivos* con los estándares de la comunidad.

Observe que las formas *satisfecho*, *siempre que sea posible* y *competitivos* requieren interpretación. Por ejemplo, la política de pagar salarios competitivos no le indica al gerente de recursos humanos las sumas exactas que debe pagar, sino que le marca una dirección a la decisión que tome.

Problemas sin estructurar y decisiones sin programar No todos los problemas de los gerentes son estructurados ni se resuelven con una decisión programada. En muchas situaciones de las organizaciones los gerentes enfrentan **problemas sin estructurar**, que son nuevos o inusitados y para los cuales la información es ambigua o incompleta. La decisión de construir una nueva fábrica en Beijing es un ejemplo de problema sin estructurar. También lo es el problema de los gerentes de los restaurantes de Springfield, que tenían que decir cómo modificar sus instalaciones y operaciones para cumplir con la ordenanza de la ciudad en contra del tabaquismo en público. Cuando los problemas no están estructurados, los gerentes deben tomar una decisión no programada para llegar a soluciones únicas. Las **decisiones sin programar** son únicas, no se repiten y requieren soluciones a la medida. Cuando un gerente tiene un problema sin estructurar, no hay una solución prefabricada. Se requiere responder con una decisión no programada.

Integración En la figura 6.4 se describe la relación entre problemas, decisiones y niveles de las organizaciones. Como los gerentes de nivel inferior tienen problemas conocidos y repetidos, en general recurren a decisiones programadas como procedimientos, reglas y políticas. Los problemas que enfrentan los gerentes se hacen menos estructurados a medida que ascienden por la jerarquía de la organización. ¿Por qué? Porque los gerentes de los niveles inferiores se ocupan de las decisiones de rutina y dejan que los gerentes de niveles superiores se encarguen de las decisiones que les parecen inusitadas o difíciles. Del mismo modo, los gerentes de nivel superior delegan las decisiones de rutina en sus subordinados para concentrarse en los problemas más difíciles. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 6.8).

Pocas decisiones reales están totalmente programadas o no programadas. Éstos son extremos, y la mayor parte de las decisiones se encuentran en medio. Pocas decisiones programadas suprimen del todo el juicio humano. En el otro extremo, incluso en una situación

●●● problemas sin estructurar

Problemas que son nuevos o inusitados y para los cuales la información es ambigua o incompleta.

●●● decisiones sin programar

Decisiones que son únicas, no se repiten y requieren soluciones a la medida.

Los innovadores mapas de senderos para esquiadores de Matthew Jay, que están impresos en plástico y se pegan en los barandales de las sillas elevadoras, plantearon un problema de decisión no programada al Servicio Forestal de Estados Unidos. Las cuatro instalaciones de la Aspen Skiing Company habían accedido a probar los mapas, pero el Servicio Forestal tenía la jurisdicción sobre el Bosque Nacional de Río Blanco, en el que está prohibida la publicidad en exteriores. La dependencia ordenó que se retiraran los mapas, pero Jay cabildeó para que se le diera otra oportunidad y el Servicio Forestal le concedió tiempo para encontrar una solución.



Figura 6.4

Tipos de problemas, tipos de decisiones y nivel de la organización



única que requiera una decisión sin programar, se saca provecho de las rutinas previstas. Lo mejor es pensar que una decisión es *principalmente* programada o *principalmente* sin programar, en vez de caer por completo en una u otra categoría.

Una de las tareas más difíciles de los gerentes cuando toman decisiones es analizar sus alternativas (la etapa 5 del proceso de decisión). En la siguiente sección veremos cómo se analizan las alternativas en diversas situaciones.

Condiciones para la toma de decisiones

Hay tres condiciones que enfrentan los gerentes cuando toman decisiones: certeza, riesgo e incertidumbre. ¿Cuáles son las características de cada una?

●●● certeza

Situación en la que el gerente puede tomar decisiones correctas porque conoce los resultados de todas las alternativas.

Certeza La situación ideal para tomar las decisiones es la de **certeza**, es decir, la situación en la que el gerente puede tomar decisiones correctas porque conoce los resultados de todas las alternativas. Por ejemplo, cuando el tesorero del estado de Idaho decide en qué banco depositar el superávit de los recursos del estado, conoce la tasa exacta de interés que ofrece cada banco y lo que generarán los depósitos. Conoce con seguridad los resultados de cada alternativa. Como se imaginara, la mayor parte de las decisiones gerenciales no son así.

●●● riesgo

Situación en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados.

Riesgo Una situación mucho más común es la de **riesgo**, aquella en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados. La capacidad de asignar probabilidades a los resultados es producto de experiencias personales o de información de segunda mano. En las situaciones de riesgo, los gerentes tienen datos históricos para asignar probabilidades a las alternativas. Veamos un ejemplo.

Supongamos que usted dirige una estación de esquí en las Montañas Rocosas de Colorado. Ha pensado en colocar otro elevador en las instalaciones. Como es obvio, influirán en su decisión los ingresos que el nuevo elevador generaría y estos ingresos dependerían de la nieve. La decisión es relativamente clara, porque tiene datos climáticos de 10 años sobre

ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

Usted está encargado de contratar a un empleado nuevo para que trabaje en su área de responsabilidad, y uno de sus amigos de la universidad necesita un trabajo. Usted cree que reúne las calificaciones mínimas, pero piensa también que podría encontrar un candidato más calificado y con más experiencia si lo sigue buscando. ¿Qué va a hacer? ¿Qué factores influyen en su decisión? ¿Qué le dirá a su amigo?

ADMINISTRE SU CARRERA

Los riesgos

“La, la. La, la. Si siempre hace lo que siempre ha hecho, siempre obtendrá lo que siempre ha obtenido. Así que para que su vida mejore, tiene que correr riesgos”. (Anónimo)¹⁷

¿Cómo hará sus movimientos de carrera durante los años de su vida que dedique a trabajar? ¿Quiere hacer lo que siempre ha hecho o quiere tentar la suerte? ¿Se siente a gusto de tentar la suerte? Correr riesgos en la carrera no tiene por qué ser una apuesta. Correr riesgos responsablemente puede hacer que los resultados sean más previsibles. Veamos algunas sugerencias para correr riesgos de manera responsable y eficaz al tomar decisiones profesionales. Es importante investigar exhaustivamente el riesgo. Antes de arriesgarse en su carrera, piense en lo que perdería o en quién saldría dañado. ¿Qué importancia tienen para usted esas cosas y esas perso-

nas? Indague si puede alcanzar su meta de otra manera para no correr riesgos innecesarios. Averigüe todo lo que concierne a este riesgo en su carrera: el momento, las personas, los cambios que entraña y las posibles pérdidas y ganancias, tanto en el corto como en el largo plazo. Examine atentamente sus sentimientos sobre correr este riesgo. ¿Se siente amedrentado? ¿Está listo para actuar ahora? ¿Sabe si arriesgará más de lo que puede darse el lujo de perder? Por último, asegúrese de ser un buen empleado. Lo más importante que puede hacer para garantizar que tenga opciones es mantener sus habilidades al corriente y aprender siempre nuevas destrezas.

Como en cualquier decisión que implique un riesgo, cuanto más información tenga, mejor podrá evaluar el riesgo. Luego, armado con esta información, tomará una decisión más sólida. Aunque no pueda eliminar todos los aspectos negativos de correr riesgos, por lo menos sabe cuáles son.

la precipitación de nieve en su zona: tres años de nevadas intensas, cinco de nevadas normales y dos de nevadas escasas. ¿Puede aprovechar esta información para tomar su decisión sobre el nuevo elevador? Si tiene buena información sobre los ingresos generados con cada nivel de nieve, la respuesta es afirmativa.

Para calcular el valor esperado (las utilidades esperadas con cada resultado), se multiplican los ingresos esperados por las probabilidades de la nieve. El resultado es el ingreso promedio que cabe esperar si se sostienen las probabilidades. Como se aprecia en la tabla 6.4, el ingreso esperado de sumar un nuevo elevador es de 687,500 dólares. Desde luego, que se justifique o no la decisión de construir otro elevador depende de los costos en que hay que incurrir para generar esos ingresos, como el costo de construir el elevador, los gastos operativos anuales, la tasa de interés del préstamo del dinero, etcétera.

Incertidumbre ¿Qué ocurre si tiene que tomar una decisión sin estar seguro de los resultados e incluso sin tener unos cálculos razonables de las probabilidades? Llamamos a esta situación **incertidumbre**. Los gerentes enfrentan situaciones de incertidumbre. En estas condiciones, la elección de una alternativa está influida por el hecho de que quien decide cuenta con poca información, así como por la psicología de esta persona. El gerente optimista preferirá la opción *maximax* (maximizar el máximo resultado posible), el pesimista se inclinará por la opción *maximin* (maximizar el mínimo resultado posible) y el gerente

●●● incertidumbre

Situación en la cual quien decide no tiene la certeza ni cuenta con cálculos de probabilidades.

Tabla 6.4

Valor esperado de los ingresos de añadir otro elevador

Clima	Ingresos esperados	× Probabilidad	= Valor esperado de cada alternativa
Nevadas intensas	\$850,000	0.3	\$255,000
Nevadas normales	725,000	0.5	362,500
Nevadas escasas	350,000	0.2	70,000
			<u>\$687,500</u>

Tabla 6.5

Matriz de resultados finales

	Estrategia de marketing de Visa (en millones de dólares)			Respuesta de MasterCard		
		CA ₁	CA ₂	CA ₃		
S ₁		13	14	11		
S ₂		9	15	18		
S ₃		24	21	15		
S ₄		18	14	28		

que quiere minimizar su máximo “arrepentimiento” escogerá la opción *minimax*. Veamos estas opciones por medio de un ejemplo.

Una gerente de marketing de Visa International determinó cuatro estrategias posibles (S₁, S₂, S₃ y S₄) para promover la tarjeta Visa en el sureste de Estados Unidos. Esta gerente también sabe que su principal rival, MasterCard, promueve su tarjeta en la misma región con tres acciones competitivas (CA₁, CA₂, CA₃). Para este ejemplo, vamos a suponer que la ejecutiva de Visa no tenía conocimientos que le permitieran determinar las probabilidades de éxito de ninguna de las cuatro estrategias. Formula la matriz que se muestra en la tabla 6.5 para mostrar las estrategias de Visa y la utilidad que obtiene, dependiendo de la acción competitiva de MasterCard.

En este ejemplo, si nuestra gerente de Visa es optimista, va a escoger S₄ porque eso daría la mayor ganancia: 28 millones de dólares. Observe que esta opción maximiza la máxima ganancia posible (opción *maximax*).

Si nuestra gerente es pesimista, va a suponer que sólo puede ocurrir lo peor. El peor resultado de cada estrategia es como sigue (en dólares): S₁ = 11 millones, S₂ = 9 millones, S₃ = 15 millones, S₄ = 14 millones. Éstos son los resultados más pesimistas de cada estrategia. De acuerdo con la opción *maximin*, maximizaría el resultado mínimo; en otras palabras, escogería S₃ (15 millones de dólares es el mayor de los resultados mínimos).

En el tercer método, los gerentes saben que cuando toman una decisión no traerá por fuerza el resultado más rentable. Es posible que haya un arrepentimiento por las ganancias perdidas (a las que se renunció), y aquí *arrepentimiento* se refiere al dinero que se hubiera ganado de haber escogido otra estrategia. Para calcular el arrepentimiento, los gerentes restan el resultado máximo posible de todos los sucesos (en este caso, las acciones de la competencia) menos todos los resultados posibles de cada categoría. Para nuestra gerente de Visa, el mayor resultado cuando MasterCard realiza CA₁, CA₂ o CA₃ es 24 millones, 21 millones o 28 millones de dólares (la cifra más alta de cada columna). Si resta estas cifras a los resultados de la tabla 6.5 se producen los resultados de la tabla 6.6.

Los arrepentimientos máximos son S₁ = 17 millones, S₂ = 15 millones, S₃ = 13 millones y S₄ = 7 millones. La opción *minimax* minimiza el máximo arrepentimiento, de modo que nuestra gerente de Visa escogería S₄. Al tomar esta decisión nunca tendrá que arrepentirse de perder ganancias de más de siete millones de dólares. Este resultado contrasta, por ejemplo, con un arrepentimiento de 15 millones si hubiera escogido S₂ y MasterCard hubiera hecho CA₁.

Tabla 6.6

Matriz de arrepentimiento

	Estrategia de marketing de Visa (en millones de dólares)			Respuesta de MasterCard		
		CA ₁	CA ₂	CA ₃		
S ₁		11	7	17		
S ₂		15	6	10		
S ₃		0	0	13		
S ₄		6	7	0		

Siempre que los gerentes puedan, tratarán de cuantificar una decisión con matrices de resultados finales y de arrepentimiento, pero a veces la incertidumbre los obliga a depender más de la intuición, la creatividad y las corazonadas. Cualquiera que sea la situación, cada gerente tiene su propio estilo de toma de decisiones.

Estilos de toma de decisiones

Supongamos que usted es un gerente nuevo en Sony o en la YMCA de su localidad. ¿Cómo tomaría sus decisiones? Los estilos de toma de decisiones de los gerentes varían en dos dimensiones.¹⁸ La primera es la *forma de pensar*. Algunos somos más racionales y lógicos al procesar la información. Un tipo racional estudia la información en orden y se asegura de que sea lógica y congruente antes de tomar una decisión. Otros son creativos e intuitivos. Los tipos intuitivos no tienen que procesar la información en cierto orden, sino que prefieren verla en conjunto. (A Conéctese a la Web y realice el ejercicio 4 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Flexible Am I?”).

La otra dimensión es la *tolerancia a la ambigüedad* del individuo. Algunos toleran poco la ambigüedad. Estos tipos necesitan que haya constancia y orden en la forma en que estructuran la información para reducir al mínimo la ambigüedad. Por otro lado, otros toleran grados elevados de ambigüedad y pueden procesar muchas ideas al mismo tiempo. (A Conéctese a la Web y realice el ejercicio 7 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Well Do I Handle Ambiguity?”). Cuando diagramamos estas dos dimensiones, se revelan cuatro estilos de toma de decisiones: directivo, analítico, conceptual y conductual (ver figura 6.5). Veamos más detenidamente cada estilo.

●●● **estilo directivo**

Estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su poca tolerancia a la ambigüedad y una forma racional de pensar.

●●● **estilo analítico**

Estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su tolerancia a la ambigüedad y una forma racional de pensar.

●●● **estilo conceptual**

Estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar.

●●● **estilo conductual**

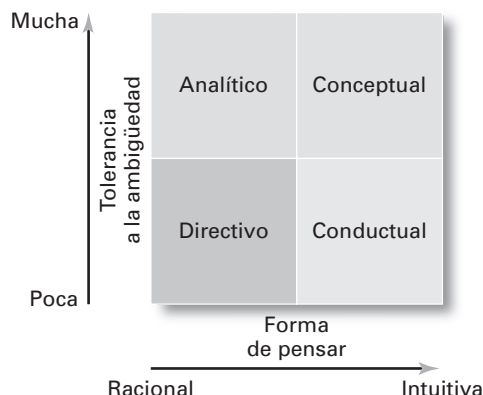
Estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su poca tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar.

- *Estilo directivo.* Quienes toman decisiones con un **estilo directivo** toleran poco la ambigüedad y su forma de pensar es racional. Son eficientes y lógicos. Los tipos directivos toman decisiones rápidas y se centran en el corto plazo. Su eficiencia y prontitud al tomar decisiones hacen que cumplan esta función con mínima información y que evalúen pocas alternativas.
- *Estilo analítico.* Quienes toman decisiones con un **estilo analítico** toleran la ambigüedad mucho más que los tipos directivos. Quieren más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que en el estilo directivo. Los de estilo analítico se caracterizan por su capacidad para adaptarse o enfrentar situaciones únicas.
- *Estilo conceptual.* Los individuos con un **estilo conceptual** tienen miras muy amplias y buscan muchas alternativas. Se enfocan en el largo plazo y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas.
- *Estilo conductual.* Quienes toman decisiones con un **estilo conductual** trabajan bien con los demás. Se interesan en los logros de los otros y aceptan sus sugerencias. Convocan a juntas para comunicarse, aunque tratan de evitar los conflictos. La aceptación de los demás es importante para los de este estilo de toma de decisiones.

Figura 6.5

Estilos de toma de decisión

Fuente: S.P. Robbins y D.A. DeCenzo, *Supervision Today*, 2a ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998, p. 166.





Por lo regular, quienes tienen un estilo conceptual son los que escogen una agencia de publicidad. Los ejecutivos de marketing de Virgin Atlantic Airways vieron las presentaciones de cinco agencias antes de escoger a Crispin Porter & Bogusky, una pequeña empresa cuya propuesta inventiva mostró cómo podía gastarse bien el presupuesto de 15 millones de la aerolínea. El equipo de marketing de Virgin se concedió 10 semanas para tomar su decisión, pero se tardó cuatro días. El equipo ganador aparece retratado aquí con los aviones de papel que se usaron en la presentación.

● ● ● **métodos heurísticos**
Reglas prácticas con las que los gerentes simplifican la toma de decisiones.

Aunque estos estilos de toma de decisión son distintos, casi todos los gerentes tienen características de más de un estilo. Probablemente lo más realista sea pensar en el estilo dominante de un gerente y sus estilos secundarios. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 6.9). Por ejemplo, volvamos a la introducción del capítulo. ¿Qué estilo o estilos tiene Cecilia? Algunos gerentes mostrarán casi exclusivamente su estilo dominante, pero otros son más flexibles y cambian de estilo dependiendo de la situación.

Los gerentes también deben aceptar que sus empleados tienen diferentes estilos para decidir. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 6.10). Algunos empleados se toman su tiempo, ponderan cuidadosamente las alternativas y calculan cuáles son las más arriesgadas (estilo analítico), en tanto que otros empleados se preocupan por escuchar las sugerencias de los demás antes de tomar una decisión (estilo conductual). Esto no quiere decir que un método sea mejor que el otro, sólo que son estilos diferentes. (**A** Conéctese a la Web y realice el ejercicio 17 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “What’s My Decision-Making Style?”). En el recuadro “Gestión de la diversidad de la fuerza laboral” abordamos algunos problemas de valorar la diversidad en la toma de decisiones.

Prejuicios y errores en la toma de decisiones

Cuando los gerentes toman decisiones no sólo ejercen su estilo particular, sino que también siguen reglas prácticas, o **métodos heurísticos**, para simplificar el proceso. Las reglas prácticas son útiles

porque así los gerentes le imponen un sentido a información compleja, insegura y ambigua.¹⁹ Pero aunque los gerentes sigan reglas prácticas, eso no significa que las reglas sean confiables. ¿Por qué? Porque pueden llevar a errores y prejuicios al procesar y evaluar la información. En la figura 6.6 se señalan 12 errores y prejuicios comunes en las decisiones que toman los gerentes. Veamos los dos casos.²⁰

Cuando los que deciden piensan que saben más de lo que en realidad saben o tienen opiniones exageradamente positivas de ellos mismos y su desempeño, exhiben el *error del exceso de confianza*. El *error de la satisfacción inmediata* es el de los gerentes que buscan los beneficios instantáneos y evitan los costos inmediatos. Para estas personas, las opciones que tienen resultados rápidos son más atractivas que otras. El *efecto del ancla* ocurre cuando los que deciden se quedan fijados en la información inicial como punto de partida y no se adaptan a la

Figura 6.6

Errores y prejuicios comunes en la toma de decisiones



GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD DE LA FUERZA LABORAL

El valor de la diversidad al tomar decisiones

¿Ya decidió en qué área se va a especializar? ¿Le parece que su decisión es buena? ¿Hay algo que hubiera hecho de otro modo para comprobar que su decisión es la mejor?²¹

Es difícil tomar buenas decisiones. Los gerentes deciden continuamente; por ejemplo, sobre desarrollar productos nuevos, fijar metas semanales o mensuales, lanzar una campaña publicitaria, cambiar un empleado a otro grupo de trabajo, resolver la queja de un cliente o comprar nuevas laptops para los representantes de ventas. Una sugerencia importante para tomar mejores decisiones es aprovechar la diversidad del personal, lo que puede ser valioso para las decisiones del gerente. ¿Por qué? Porque los empleados de diversos orígenes pueden darle puntos de vista frescos sobre los problemas. Tienen distintas interpretaciones acerca de la manera de definir un problema y quizás están más abiertos a ensayar ideas nuevas. Los empleados heterogéneos son más creativos para encontrar alternativas y más flexibles para resolver

los problemas. Además, los comentarios de personas diversas aumentan la probabilidad de que se den soluciones creativas y únicas.

Aunque la diversidad en la toma de decisiones es valiosa, tiene sus inconvenientes. La falta de un punto de vista común hace que se pierda más tiempo discutiendo los problemas. La comunicación se dificulta, particularmente si hay barreras de idioma. Además, pedir varias opiniones hace que el proceso de decidir sea más complicado, confuso y ambiguo. Con varios puntos de vista sobre la decisión, es difícil llegar a un acuerdo o coincidir en ciertas acciones. Estos inconvenientes son preocupaciones válidas, pero el valor de la diversidad al tomar decisiones supera las posibles desventajas.

Ahora, en cuanto a la decisión de su especialización: ¿Pidió la opinión de otros? ¿Buscó el consejo de profesionales, familiares, amigos o compañeros? Obtener diversos puntos de vista sobre una decisión importante lo ayudará a tomar la que sea mejor. Los gerentes también deben considerar el valor que se gana de la diversidad en la toma de decisiones.

información siguiente. Las primeras impresiones, ideas, precios y estimaciones adquieren un peso injustificado en relación con la información que reciben más adelante. Cuando los gerentes organizan selectivamente e interpretan los acontecimientos de acuerdo con sus impresiones tergiversadas, muestran un *prejuicio de percepción selectiva*, lo que influye en qué información consideran, qué problemas identifican y qué alternativas definen. Los gerentes que buscan información que reafirma sus elecciones anteriores e ignoran la que contradice sus juicios exhiben un *prejuicio de confirmación*. Estas personas aceptan sin más la información que confirma sus ideas preconcebidas, y se muestran críticos y escépticos de la información que arroja dudas sobre esas ideas. El *error de la contextualización* ocurre cuando los que deciden eligen y subrayan ciertos aspectos de una situación al tiempo que excluyen otros. Al llamar la atención sobre aspectos específicos de una situación y recalcarlos, mientras que a la vez desestiman u omiten otros aspectos, distorsionan lo que ven y crean puntos de referencia incorrectos. El *prejuicio de la disponibilidad* ocurre cuando quienes deciden recuerdan los acontecimientos más recientes y que estén más frescos en su memoria. ¿El resultado? Se altera su capacidad de recordar objetivamente y hacen estimaciones y juicios distorsionados. Cuando los que deciden evalúan la probabilidad de que ocurra un suceso de acuerdo con su semejanza con otros sucesos, cometen el *error de la representación*. Los gerentes que incurrir en este error trazan analogías y ven situaciones idénticas donde no las hay. El *error de la casualidad* ocurre cuando los gerentes tratan de imponerle un significado a sucesos casuales. Lo hacen porque tienen dificultades para manejar el azar, aunque a todos les ocurren sucesos aleatorios y no se puede hacer nada para pronosticarlos. El *error de los costos incurridos* se da cuando quienes deciden se olvidan de que las decisiones actuales no corrigen las anteriores. Se fijan incorrectamente en las inversiones anteriores de tiempo, dinero y esfuerzo para evaluar las opciones, en vez de considerar las repercusiones. En lugar de ignorar los costos incurridos, no pueden olvidarlos. Los que toman las decisiones que se apresuran para asignarse el mérito por sus éxitos y culpar de sus fracasos a factores externos exhiben el *prejuicio egoísta*. Por último, el *error de la percepción retrospectiva* es la tendencia de los gerentes a creer falsamente, después de conocer un resultado, que lo habrían pronosticado con buen tino.

¿Cómo pueden los gerentes evitar los efectos negativos de estos errores y prejuicios? Lo principal es que estén conscientes de ellos y que traten de no cometerlos. Aparte de

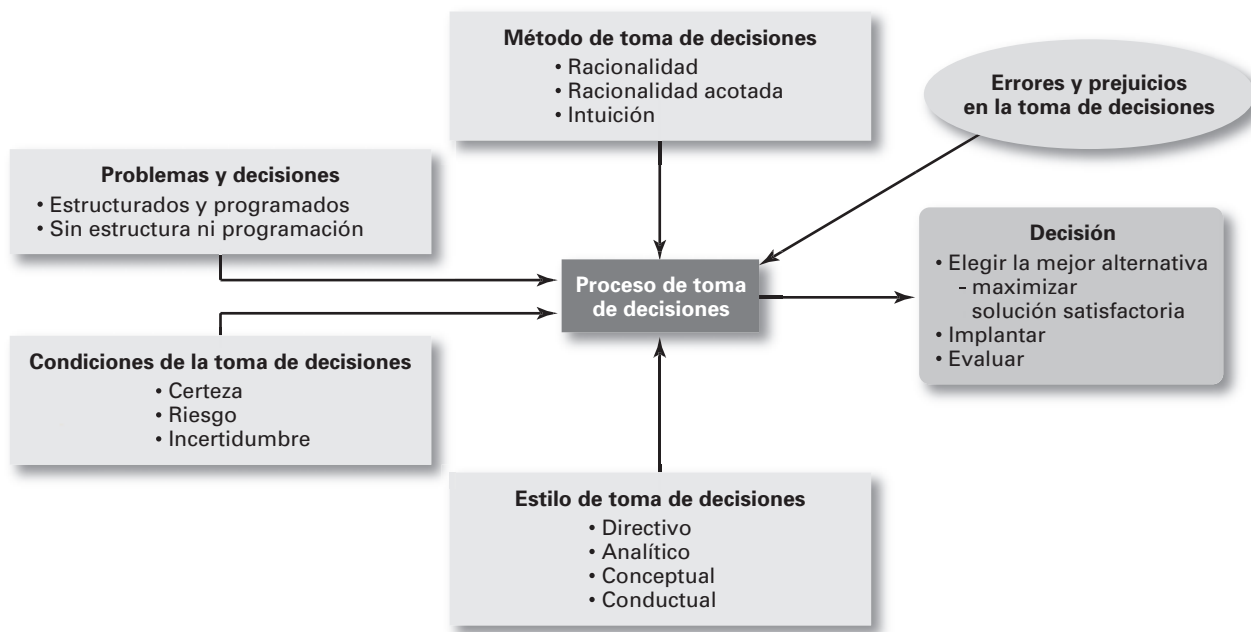


Figura 6.7 Generalidades de la toma de decisiones gerenciales

eso, también deben prestar atención a “cómo” toman sus decisiones, determinar qué método heurístico aplican y evaluar críticamente si es apropiado. Por último, los gerentes deben recurrir a quienes los rodean para que los ayuden a identificar los puntos flacos de su estilo de toma de decisiones y tratar de mejorar.

Resumen de la toma de decisiones gerencial

¿Cuál es la mejor manera de resumir la toma de decisiones? En la figura 6.7 damos las generalidades. Como les interesa, los gerentes quieren tomar buenas decisiones; es decir, escoger la “mejor” alternativa, implantarla y determinar si resuelve o no resuelve el problema, que es la razón original de tomar una decisión. Influyen en el proceso de toma de decisiones cuatro factores: método de decisión, condiciones de la decisión, tipo de problema y estilo de decisión del responsable. Además, ciertos errores y prejuicios repercuten en el proceso. Estos factores cumplen una parte en la determinación de cómo toma el gerente su decisión. Por tanto, sea que la decisión consista en resolver los retardos constantes de un trabajador, solucionar un problema con la calidad de un producto o determinar si conviene entrar en un nuevo mercado, recuerde que está definida por varios factores.

Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Comente las premisas de la toma racional de decisiones.
- Describa los conceptos de la racionalidad acotada, solución satisfactoria e intensificación del compromiso.
- Explique qué es la intuición y qué efecto tiene en la toma de decisiones.
- Compare las decisiones programadas y las no programadas.
- Compare las tres condiciones de la toma de decisiones.
- Explique los métodos de decisión *maximax*, *maximin* y *minimax*.
- Describa los cuatro estilos de toma de decisiones.
- Analice las 12 tendencias en la toma de decisiones de los gerentes.
- Explique cómo enfrentar los efectos negativos de errores y tendencias en las decisiones.
- Explique el modelo de toma de decisiones administrativas.

TOMA DE DECISIONES EN EL MUNDO DE HOY

Per Carlsson, gerente de desarrollo de productos en IKEA, “pasa sus días creando cocinas estilo Volvo con precios estilo Yugo”. Su trabajo consiste en tomar los “problemas” identificados por el consejo de estrategias de producto de la compañía (un grupo de directores trotamundos que vigilan las tendencias de consumo y fijan las prioridades de los productos) y los convierte en muebles que todo el mundo quiere comprar. Un “problema” identificado recientemente por el consejo es éste: la cocina ha sustituido a la sala como centro social y de entretenimiento en los hogares. Los clientes buscan cocinas que proyecten comodidad y limpieza al tiempo que se presten para seguir las aficiones gastronómicas. Carlsson debe tomar esta información y hacer que las cosas sucedan. Tiene que tomar muchas decisiones, programadas y no programadas, y el hecho de que IKEA sea una compañía global acrecienta el reto. En Asia, comodidad significa muebles y espacios pequeños y acogedores, en tanto que los clientes de Norteamérica quieren cristalería grande y refrigeradores gigantes. Su capacidad de tomar rápidamente decisiones buenas tiene implicaciones significativas para el éxito de IKEA.²²

El mundo de las empresas actuales gira en torno de las decisiones, a menudo riesgosas, por lo regular con información incompleta o inadecuada y con intensas presiones de tiempo. En una encuesta reciente de gerentes, 77% dijeron que las decisiones que toman en un día hábil ordinario habían aumentado, y más de 43% dijeron que el tiempo que se tomaban para cada decisión se había reducido.²³ Casi todos los gerentes toman una decisión detrás de otra, y por si eso no fuera ya suficientemente difícil, ahora hay más en juego que nunca. Las malas decisiones pueden costar millones. ¿Qué deben hacer los gerentes para tomar decisiones eficaces en el acelerado mundo actual? Veamos algunas guías:

- *Sepa cuándo es hora de rendirse.* Cuando es evidente que una decisión no funciona, no tenga miedo de jalar del enchufe. Como dijimos, muchos gerentes bloquean o distorsionan la información negativa porque no quieren creer que su decisión fue mala. Se apegan tanto a la decisión que se niegan a aceptar que llegó la hora de moverse. En el ambiente dinámico actual, esta forma de pensar no sirve.
- *Practique los cinco porqués.* Cuando el entorno es muy inseguro, una forma de alentar la buena toma de decisiones consiste en pedir a la gente que piense más y más profundamente en los problemas. Dadas las intensas presiones de tiempo que enfrentan los gerentes, sería tentador hacer un análisis superficial. El método de los cinco porqués consiste en que los empleados aprendan a preguntar por qué, no una, sino cinco veces.²⁴ Preguntar una vez por qué ocurre algo lleva a una explicación superficial del problema; los siguientes “porqués” obligan a quienes deciden a sondear más hondo en las causas del problema y las posibles soluciones.
- *Tome buenas decisiones.* Un buen proceso de toma de decisiones tiene estas seis características: “1) se enfoca en lo que es importante; 2) es lógico y congruente; 3) acepta el razonamiento subjetivo y objetivo, y combina el razonamiento analítico con el intuitivo; 4) requiere sólo la información necesaria para resolver un dilema; 5) alienta y guía el acopio de información pertinente y la formación de una opinión ilustrada, y 6) es sencillo, confiable, fácil de seguir y flexible”.²⁵

Las demás sugerencias para tomar decisiones en el mundo acelerado de nuestros días proceden de Karl Weick, psicólogo organizacional que ha dedicado su carrera a estudiar las organizaciones y la manera en que trabaja la gente. Dice que la mejor manera en que los gerentes responden a la ambigüedad y la incertidumbre es “construir una organización que detecte con destreza lo inesperado en cuanto surja, y que se adapte rápidamente al cambio del ambiente”.²⁶ Llama a estas instituciones *organizaciones muy confiables* y dice que comparten cinco hábitos. Primero, no se *dejan engañar por sus éxitos*. Se preocupan por sus fracasos. Están alertas a las mínimas desviaciones y reaccionan pronto y de prisa a lo que no concuerde con sus expectativas. Weick se refiere a los aviadores de la armada que hablan

El gerente se hace

- ◆ Preste atención a sus decisiones y a la manera en que las toma.
- ◆ Cuando piense que no tomó una buena decisión, pregúntese cómo podría tomar una mejor. ¿Qué etapa del proceso de toma de decisiones hubiera mejorado?
- ◆ Practique para que adquiera las destrezas de la buena toma de decisiones.
- ◆ Lea libros sobre cómo decidir.
- ◆ Pida a las personas que admira su consejo sobre cómo toman buenas decisiones.
- ◆ **A** Conéctese a la Web y realice estos ejercicios de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación, que se encuentran en R.O.L.L.S.: número 7, "How Well Do I Handle Ambiguity?"; número 17, "What's My Decision-Making Style?", y número 47, "How Well Do I Respond to Turbulent Change?".

de "corazonadas, de sensaciones viscerales de que algo no marcha bien". Por lo regular, estas corazonadas resultan acertadas: efectivamente algo anda mal. Las organizaciones tienen que crear ambientes en los que la gente se sienta segura de confiar en sus corazonadas. Otra característica de las organizaciones muy confiables es que *se someten a los expertos del frente*. Los empleados del frente, los que se relacionan todos los días con clientes, productos, proveedores, etc., poseen un conocimiento de primera mano de lo que puede y no puede hacerse, de lo que va a funcionar y lo que no. Les piden sus comentarios. Los dejan tomar las decisiones. Luego, las organizaciones muy confiables *dejan que circunstancias inesperadas proporcionen la solución*. Una de las obras más conocidas de Weick es su estudio del incendio de Mann Gulch, Montana, en 1949 y en el que murieron 13 bomberos. El suceso fue una trágica falla organizacional. Sin embargo, la reacción del jefe ilustra la manera en que responden a las circunstancias quienes saben tomar decisiones. Cuando el fuego estaba casi sobre sus hombres, inventó el fuego de escape, un incendio pequeño que consumió los arbustos que rodeaban al equipo y dejó una zona que el incendio grande no podía abrasar. Su acto fue contrario a lo que se enseña a todos los bomberos, es decir, no prenden fuegos, sino que los apagan; pero en ese momento fue la mejor decisión. El cuarto hábito de las organizaciones muy confiables es que *aceptan la complejidad*. Esta característica es semejante a los cinco porqués que vimos antes. Como las empresas son complejas, estas organizaciones reconocen que "se requiere complejidad para entender la complejidad". En vez de simplificar los datos, que es lo que tratamos instintivamente de hacer cuando enfrentamos la complejidad, estas organizaciones apuntan a una comprensión más profunda de la situación. Se valen de su complejidad para adaptarse mejor. Por último, las organizaciones muy confiables *también anticipan sus límites*. Estas organizaciones tratan de prever cuanto sea posible, pero saben que no pueden adelantarse a todo. Como dice Weick, "no piensan y luego actúan, sino que piensan al actuar. Al hacer las cosas, uno averigua qué funciona y qué no funciona".

No es fácil tomar decisiones en el acelerado mundo de nuestros días. Los gerentes triunfadores necesitarán buenas capacidades de toma de decisión para planear, organizar, dirigir y controlar de manera eficiente y eficaz.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explique cómo se toman decisiones eficaces en el mundo de hoy.
- Anote las seis características de un buen proceso de toma de decisiones.
- Describa los cinco hábitos de las organizaciones muy confiables.

Los gerentes responden a un Dilema



Jeffrey Sears

Gerente de servicios de Internet, Pearson Education,
Bloomington, Minnesota



Cuando se ofrece una solución a los clientes, no importa qué tan buena parezca desde nuestro punto de vista, tiene que mejorar un problema. Esto es cierto sobre todo con la tecnología. El primer paso que debe dar Cecilia es aplicar una breve encuesta en línea a todos los visitantes de su sitio. Las preguntas deben ser simples, como las siguientes: ¿Esta encuesta en línea facilitó su trabajo? Si lo hizo, ¿le ahorró tiempo, redujo costos, mejoró el servicio a clientes o produjo cualquier otra mejora? Si no lo hizo, ¿por qué? Añada los comentarios generales que tenga. Con el tiempo se podrían agregar preguntas más detalladas, según las necesidades de los clientes. El requisito de validar las soluciones propuestas debe cumplirse sin perder de vista las mejoras graduales y constantes en el servicio a clientes. No es el lugar para que uno decida si es un servicio bueno: eso queda para los clientes.

Cindy Brewer

Gerente nacional de provisión de partes, Sears, Inc.,
Chicago, Illinois



Antes de dedicar más recursos para modernizar el sitio en Internet, es evidente que Cecilia tiene que evaluar su estado actual para verificar que satisface las necesidades de los usuarios a los que se dirige; es decir, los clientes y las empresas asociadas. Por tanto, la parte medular de su evaluación debe centrarse en estos usuarios. Dado que se trata de evaluar un sitio electrónico, y puesto que las entrevistas en línea son muy comunes y fáciles de crear, recomendaría una encuesta breve y sencilla para que los usuarios la completen y remitan. Los resultados serían uno de los criterios de Cecilia para evaluar la eficacia de su decisión. Otros criterios posibles que podría considerar Cecilia son el número de visitas que genera el sitio, el número de problemas del servicio del sitio que se informen o incluso una evaluación objetiva del diseño del sitio, realizada por un experto o asesor externo.

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje

Al terminar de estudiar el capítulo, deberá ser capaz de:

- Definir el proceso de decisión y toma de decisiones.
- Describir las ocho etapas del proceso de toma de decisiones.
- Comentar las premisas de la toma racional de decisiones.
- Describir los conceptos de la racionalidad acotada, solución satisfactoria e intensificación del compromiso.
- Explicar qué es la intuición y qué efecto tiene en la toma de decisiones.
- Comparar las decisiones programadas y las no programadas.
- Comparar las tres condiciones de la toma de decisiones.
- Explicar los métodos de decisión *maximax*, *maximin* y *minimax*.
- Describir los cuatro estilos de toma de decisiones.
- Analizar las tendencias en la toma de decisiones de los gerentes.
- Explicar el modelo de toma de decisiones administrativas.
- Analice la forma en que los gerentes pueden tomar mejores decisiones.
- Explicar cómo se toman decisiones eficaces en el mundo de hoy.
- Anotar las seis características de un buen proceso de toma de decisiones.
- Describir los cinco hábitos de las organizaciones muy confiables.

Reflexiones en torno a la administración

1. ¿Por qué se dice a veces que la toma de decisiones es la esencia del trabajo de un gerente?
2. ¿Qué influencia ejerce la cultura de una organización en la forma en que los gerentes deciden?
3. Todos tenemos tendencias cuando decidimos. ¿Cuáles son los inconvenientes de estas tendencias? ¿Hay ventajas en las tendencias? Explique. ¿Cuáles son las implicaciones para la toma de decisiones?
4. ¿Usted se considera un pensador sistemático o intuitivo? ¿Cuáles son las implicaciones de estas caracterizaciones para la toma de decisiones? ¿Cuáles son las implicaciones para elegir una empresa donde trabajar?
5. ¿Cómo pueden combinar los gerentes los lineamientos para tomar buenas decisiones en el mundo actual con los modelos de racionalidad y racionalidad acotada para la toma de decisiones? ¿O no pueden? Explique.
6. ¿Por qué a veces los buenos gerentes toman malas decisiones? ¿Cómo pueden los gerentes mejorar sus destrezas de toma de decisiones?

En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo

¿Qué se requiere para tomar buenas decisiones? Formen grupos de tres o cuatro estudiantes. Analicen sus experiencias de toma de decisiones; por ejemplo, comprar un coche, escoger materias y profesores, hacer planes de las vacaciones de primavera o verano, etc. Hablen de las veces en que les pareció que tomaban buenas decisiones. Analicen lo que ocurrió durante el proceso que los llevó a

tomar esas buenas decisiones. Luego consideren algunas decisiones que les hayan parecido malas. ¿Qué ocurrió para que fueran malas? ¿Detectan características comunes entre las buenas decisiones? ¿Entre las malas? Preparan una enumeración de sugerencias prácticas para tomar buenas decisiones. Prepárense para compartir su lista con la clase.

Ejercicio de disyuntiva ética

Los problemas de competencia rara vez están estructurados, como saben los gerentes de Charles Schwab & Company. Con el paso de los años la empresa de corretaje ha competido con rivales como Merrill Lynch tomando decisiones no programadas. Por ejemplo, la dirección decidió cobrar a los clientes menos por intercambiar acciones, bonos y fondos mutuos e implantar tecnología que les ofreciera más opciones de inversión. Como el entorno de la competencia cambia de continuo, los gerentes de publicidad de Schwab nunca están seguros del resultado de sus decisiones sobre cómo promover las ventajas competitivas de la empresa.

Hace poco, algunas empresas de corretaje rivales pagaron multas cuantiosas por librarse de las acusaciones de conflictos de intereses que concernían a sus investigaciones y sus recomendaciones a los clientes. En las secuelas de estos escándalos, los gerentes decidieron emprender una campaña publicitaria para indicar que Schwab actúa de otra mane-

ra. En un comercial jocoso se llevaba a los espectadores tras bastidores a las oficinas de un rival donde los corredores cantaban "¡Compre, compre, compre!". Un corredor estaba en un restaurante el menú para llevar mientras hablaba con un cliente por teléfono: "Tengo su cartera aquí y me parece que debería comprar". Algunas difusoras rechazaron estos comerciales tan agresivos. Además, los anuncios planteaban cuestiones sobre posibles conflictos de interés creados por los corredores de Schwab al dirigir sus cuentas hacia los negociantes internos y sus fondos mutuos.²⁷

Imagínese que es gerente de publicidad de Schwab. Su agencia de publicidad le ha propuesto publicar un anuncio en el periódico en el que se cite a un corredor de la competencia que dice: "Mis consejos de inversión son totalmente objetivos, aunque trabajo por comisión". Enseguida se cita a un corredor de Schwab que dice: "No trabajo por comisión como otros corredores, así que mis con-

sejos de inversión son totalmente objetivos". Repase la figura 6.7 mientras reflexiona sobre este dilema moral y decida cuál de las siguientes opciones prefiere y por qué.

Opción A: Pedir a la agencia que ponga un asterisco junto a la cita de Schwab y que explique con letras más pequeñas que los corredores de Schwab no reciben comisiones, pero que la empresa se beneficia de las transacciones internas.

Opción B: Pedir a la agencia que cambie la cita del corredor de Schwab por: "No trabajo por comisión, como otros corredores, así que usted no tendrá presiones para comprar o vender".

Opción C: Decir a la agencia que cambie la cita del corredor de Schwab por: "Mis consejos de inversión son mucho más objetivos que los de cualquier corredor que trabaja por comisión".

Caso práctico

¿Mantener o concentrar?: Toma de decisiones

Juan Carlos y Martín Montero fundaron Stroke, S.A., en 1984, a partir de la herencia de una vieja tradición familiar en el negocio de las confecciones, y muy pronto se consolidaron como referentes del mercado fabricante de la llamada *ropa de trabajo* (uniformes, guardapolvos, indumentaria para servicios, etc.). Apenas cinco años después de su fundación, la pequeña empresa dominaba con sus productos las principales localizaciones del país, y si bien las características de la actividad y el volumen total del consumo no permitía mucho más que la conformación de pequeñas y medianas empresas, Stroke había construido una posición sólida dentro de este mercado.

Sebastián Cañiza era un antiguo amigo de la infancia de los hermanos Montero y se sintió reconfortado cuando ellos, reconociendo el talento natural que siempre había tenido para los negocios, lo invitaron a sumarse al establecimiento ofreciéndole la gerencia general del pujante negocio.

Bajo la conducción de Sebastián (a quien los hermanos le brindaron gran poder y autonomía) la empresa reforzó su crecimiento, y en los siguientes diez años evolucionó de tal manera que llegó a consolidar una facturación anual de \$30 millones de pesos argentinos. Para el año 1999 se llevó a cabo una decisión clave que representaría un cambio paradigmático en el modelo de negocios: por primera vez la empresa comenzó a apartarse de su negocio tradicional, compró una reconocida marca de pantalones que se encontraba en decaída, realizó una importante inversión en el relanzamiento, y guiándose fundamentalmente por la intuición de Sebastián, comenzó a incursionar en el negocio de la ropa informal.

Un rotundo éxito acompañó a la decisión. En los siguientes cinco años la empresa triplicó la facturación y en la actualidad trabajan allí casi 300 empleados distribuidos en dos plantas y una oficina central dedicada a los aspectos comerciales y administrativos.

Disfrutando de un presente promisorio, después de haber atravesado las lógicas crisis de crecimiento, la empresa ha vuelto a afrontar un dilema que ocupa la atención de sus propietarios, y ha colocado en una encrucijada a Sebastián: ¿Cómo seguir adelante? ¿Cuál debe ser el siguiente paso de crecimiento?

Juan Carlos, probablemente el más metódico y conservador de los hermanos, es partidario de no generar grandes alteraciones en lo que es la actual composición de los negocios de la empresa. Considera que la tradicional línea de *ropa de trabajo* (que hoy no representa más de 15% de la facturación y tiene un margen muy pequeño) es un negocio seguro que vale la pena mantener a toda costa, pues en definitiva es lo que "mejor saben hacer" y lo que asegurará la supervivencia de la empresa frente a cualquier crisis inesperada que pudiera producirse en los próximos años.

Martín, en cambio, mucho más arriesgado, está convencido de que los negocios tradicionales se han constituido más en "una traba para el crecimiento", y que por cierto son muy poco representativos de lo que hoy es la realidad de la empresa. Considera que lo mejor es "desprenderse de ellos cuanto antes", puesto que concentrarse exclusivamente en las líneas de ropa informal permitirá mejorar los márgenes de rentabilidad (hoy alrededor de 15%) y aprovechar mejor los recursos invertidos ante las nuevas posibilidades de ganar mercados externos.

Como no han podido ponerse de acuerdo, aun después de consultar a varios expertos externos que tampoco han unificado visiones, han decidido poner la decisión una vez más en manos de Sebastián, manifestándole ambos que "aceptarán su buen juicio" y que confían plenamente en su "elección responsable".

Sebastián, que en lo personal se siente más identificado con las posturas de Martín, tiene la sensación, sin embargo, que debe encontrar una solución que deje a ambos hermanos satisfechos, pues teme una ruptura familiar que afecte la situación de la empresa si alguno de ellos se sintiera perjudicado por la decisión.

Finalmente, después de múltiples evaluaciones, decidió conservar ambas unidades de negocio. Decidió promover una separación más marcada de las mismas, previendo su funcionamiento futuro "casi como si fueran empresas independientes", con una clara diferenciación en la asignación de recursos entre ellas.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿La decisión en torno a la continuidad o no de alguna de las unidades de negocio de la empresa es una decisión crítica que se ha presentado con un nivel muy bajo de estructuración. ¿Cómo podría mejorar la misma a partir de encuadrar sus distintos aspectos en un proceso formal de toma de decisiones?
2. ¿Cómo caracterizaría el estilo de decisión de cada uno de los actores? ¿Qué aspectos positivos o negativos destaca en la postura de cada uno? ¿Por qué?
3. ¿Qué aspectos del proceso de decisiones han sido prioridad para Sebastián Cañiza en la opción finalmente elegida? ¿Por qué considera que ha adoptado dicha postura? ¿La justifica? ¿Cree conveniente asignarle el valor que evidentemente le ha dado al factor de relaciones dentro de la familia? ¿Por qué?
4. Si tuviera que hacer un análisis pormenorizado del problema de crecimiento de nuestra empresa: ¿Qué tipo de factores críticos consideraría para evaluar la decisión? ¿Cómo ponderaría cada uno de ellos? ¿Por qué?

Fuente: Grosso, F. "El Líder Cotidiano". Buenos Aires: Ediciones Dunker, 2004; 69-74.

Caso elaborado por: Fernando Grosso; decano. Universidad Abierta Interamericana, Capital Federal, Argentina.

● ● ● **Objetivos de aprendizaje**

Tenga presentes estos objetivos mientras lee y estudia el capítulo

¿Qué es la planeación?

- Defina planeación.
- Distinga la planeación formal de la informal.

¿Por qué planean los gerentes?

- Señale los objetivos de la planeación.
- Comente las conclusiones de los estudios sobre la relación entre planeación y desempeño.

¿Cómo planean los gerentes?

- Defina metas y planes.
- Describa las clases de metas de las organizaciones.
- Explique la importancia de conocer las metas reales y declaradas de una organización.
- Describa los tipos de planes.

Fijación de metas y preparación de planes

- Analice la metodología tradicional para fijar metas.
- Explique el concepto de cadena de medios y fines.
- Describa el método de administración por objetivos (APO).
- Indique las características de las metas bien diseñadas.
- Explique las etapas de la fijación de metas.
- Analice los factores de contingencia que inciden en la planeación.
- Describa los enfoques de la planeación.

Temas contemporáneos de la planeación

- Explique las críticas a la planeación y diga si son válidas.
- Señale cómo pueden los gerentes planear en el ambiente dinámico actual.

Capítulo

7

Fundamentos de la planeación

El Dilema de un gerente



Una de las instituciones financieras más respetadas del mundo, UBS AG, es el mayor banco de Suiza y uno de los principales participantes en los círculos financieros internacionales.¹ La compañía está asentada en Zurich y tiene activos por más de 834,000 millones de dólares y se ha posicionado de manera tal que sus grupos (UBS Wealth Management and Business Banking, UBS Warburg, Ltd., UBS Global Asset Management y UBS PaineWebber) se encuentran en los primeros lugares de su negocio central. La doctora Gabriela Payer Fruithof

(en la foto), directora administrativa y jefa de tecnología de marketing de UBS AG, cumple un papel clave en la elección de las direcciones futuras de la compañía.

Fruithof ha sido el motor de muchas estrategias y soluciones de Internet para la compañía. Como muchas instituciones financieras del mundo, UBS ha prestado atención particular a los servicios en línea. Los clientes pueden obtener información sobre su cuenta a través de computadoras personales, asistentes digitales personales y teléfonos. Pueden pagar facturas, realizar transacciones, intercambiar acciones o examinar sus valores en cartera y sus movimientos. Además, en un sistema de correo electrónico seguro, los clientes envían mensajes y anexos sin usar la Internet pública. Puesto que el banco también es propietario de dos empresas de fondos comunes y correduría con miles de clientes, Fruithof impulsó la creación de un programa de manejo de relaciones con los clientes, que incluye centros de atención telefónica personalizada y sistemas interactivos de respuesta verbal que incorporan software de reconocimiento de voz. En muchos casos, la com-

pañía puede señalar una prioridad y canalizar las llamadas entrantes de acuerdo con la relación y la situación de un cliente con respecto del banco. Por ejemplo, las llamadas de los clientes que usan muchos servicios bancarios y que aportan grandes utilidades se toman de inmediato, en tanto que los clientes menos rentables tienen que esperar a que se desocupe un representante.

El esquema en varios canales de la banca electrónica de la compañía ha tenido mucho éxito. En estudios de desempeño interno se indica que la productividad laboral general ha mejorado 30% en los centros de atención telefónica. Asimismo, los sistemas electrónicos se encargan de más de 70% de las solicitudes de información.

Fruithof explica que "Internet no cambia las reglas de la empresa, sólo es otra manera de hacer negocios. Si uno entiende los valores y metas centrales, tiene los conocimientos para hacer los movimientos correctos en el momento oportuno". Póngase usted en sus zapatos. Ahora que la iniciativa de la banca electrónica está en funcionamiento, ¿qué planes necesita para aprovechar Internet en otras actividades de marketing?

..... ¿Qué haría usted?



Al igual que Gabriela Payer Fruithof, todos los gerentes necesitan planear. En este capítulo presentamos los fundamentos de la planeación: qué es, por qué planean los gerentes y cómo planean. Concluimos con un repaso de los temas contemporáneos de la planeación.



Victoria Hale fundó el Institute for One World Health, que no tiene afán de lucro, con un plan informal. Inspirada por una conversación sobre la ciencia farmacéutica que sostuvo con un taxista de Nueva York, recuperó un ensayo que había escrito años atrás sobre las enfermedades que se combatirían si se hicieran esfuerzos por formular medicamentos. Tomó el ensayo como plan de negocios preliminar y al día siguiente constituyó oficialmente el instituto. Su meta es convencer a las compañías que tienen medicamentos importantes pero incosteables de que los donen al instituto a cambio de beneficios fiscales y sociales. A continuación el instituto distribuye entre pacientes necesitados de todo el mundo las subvenciones y donaciones.

¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN?

Harley-Davidson es conocida mundialmente por sus motocicletas: Fat Boy, Electra Glide, Deuce y Night Train están entre sus modelos más populares.² Sin embargo, la demanda de las motos excede la oferta y los clientes sufren esperas prolongadas por los modelos más solicitados. Parecería que es un problema agradable, ¿pero qué ocurre si los clientes se fastidian tanto que le compran a la competencia? ¿Los gerentes deberían planear mejor?

Como dijimos en el capítulo 1, la **planeación** consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo).

La planeación es formal o informal. Todos los gerentes planean y en parte lo hacen informalmente. En la planeación informal nada está escrito y hay pocas metas (o ninguna) que se compartan en la organización. (**A** Conéctese a la Web y realice el ejercicio 22 de S.A.L., la biblioteca de auto-evaluación: “How Good Am I at Personal Planning?”). Esta forma de planeación se hace en empresas pequeñas, en las que el propietario-director tiene una visión acerca de hacia adónde quiere que marche su negocio y cómo quiere hacerlo. La planeación informal es general y le falta continuidad. Aunque es más común en las organizaciones pequeñas, también se da en las grandes. Por lo demás, algunas organizaciones pequeñas tienen planes y procesos de planeación muy elaborados.

En este libro, cuando usamos al término *planeación* nos referimos a la planeación *formal*. En la planeación formal se definen metas específicas que abarcan varios años. Estas metas se escriben y participan a los integrantes de la organización. Por último, hay programas concretos de acción para conseguir las metas; es decir, los directores definen claramente la ruta que quieren que siga la organización y las unidades de trabajo para ir de donde están, adonde se quiere que estén. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 7.1).

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Defina planeación.
- Distinga la planeación formal de la informal.

¿POR QUÉ PLANEAN LOS GERENTES?

Fijar metas, determinar estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar las actividades parece bastante complicado. Dado lo anterior, ¿por qué tienen que planear los gerentes? ¿La planeación repercute en el desempeño?

Objetivos de la planeación

●●● **planeación**
Acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización.

Podemos dar cuando menos cuatro razones para la planeación. La **planeación** marca una dirección, reduce la incertidumbre, reduce los desechos y las redundancias, y establece los criterios para controlar. Vamos a ver estas actividades.

La planeación marca una dirección para gerentes y no gerentes por igual. Cuando los empleados saben adónde se dirige la organización o la unidad de trabajo y qué deben aportar para alcanzar las metas, pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo necesario para conseguir dichas metas. Sin planeación, departamentos e individuos podrían trabajar por fines contraproducentes, lo que evitaría que la organización avanzara hacia sus metas.

La planeación reduce la incertidumbre al obligar a los gerentes a mirar hacia adelante, anticipar los cambios, considerar los impactos de éstos y preparar las respuestas que convengan. Aunque la planeación no suprime los cambios ni la incertidumbre, los gerentes planean para prever los cambios y dar la respuesta más eficaz.

Además, la planeación reduce la superposición y el desperdicio de actividades. Cuando las actividades de trabajo se coordinan de acuerdo con planes establecidos, la redundancia se minimiza. Más aún, cuando la planeación aclara cuáles son los medios y los fines, las ineficiencias se hacen patentes y es posible corregirlas o eliminarlas.

Por último, la planeación establece las metas o los criterios de control. Si no estamos seguros de lo que tratamos de conseguir, ¿cómo sabemos si de verdad lo conseguimos? En la planeación ponemos las metas y los planes. Luego, mediante el control, comparamos el desempeño con las metas, identificamos las desviaciones importantes y emprendemos las medidas correctivas adecuadas. Sin planeación, no habría manera de controlar.

Planeación y desempeño

¿Vale la pena planear? ¿Gerentes y organizaciones que planean superan a quienes no lo hacen? Por sentido común diríamos que contestará con un sonoro sí. Ahora bien, aunque en los estudios del desempeño de las organizaciones que planean los resultados son en general positivos, no podemos decir que las organizaciones que trazan planes formales siempre superan a las otras. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 7.2).

En numerosos estudios se ha examinado la relación entre planeación y desempeño,³ y podemos sacar las conclusiones que siguen. En primer lugar, y hablando en lo general, la planeación formal se relaciona con mayores utilidades, mayor rendimiento sobre los activos y otros resultados financieros positivos. En segundo lugar, es probable que la calidad del proceso de planeación y la puesta en marcha de los planes aporte más al desempeño que el grado de la planeación. Luego, en aquellos estudios en los que la planeación formal no trajo un desempeño superior, muchas veces la causa estaba en el ambiente externo. Normas del gobierno, sindicatos poderosos y otras fuerzas ambientales cruciales reducen las opciones de los gerentes y el efecto de la planeación en el desempeño de la organización. Por último, influyen también en la relación de planeación y desempeño los tiempos de la planeación. Las organizaciones necesitan por lo menos cuatro años de planeación formal sistemática para incidir en el desempeño.

P y R

Cuando vea este símbolo, vaya al sitio Web de R.O.L.L.S. (www.pearsoneducacion.net/robbins) y a Q & A, su asistente educativo permanente. En cápsulas en vídeo y materiales escritos presentados por estos autores se abordan preguntas que con frecuencia hacen los estudiantes.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Señale los objetivos de la planeación.
- Comente las conclusiones de los estudios sobre la relación entre planeación y desempeño.

¿CÓMO PLANEAN LOS GERENTES?

Se dice a menudo que la planeación es la principal de las funciones administrativas, porque establece la base para las demás actividades de los gerentes. Sin planear, los gerentes no sabrían qué organizar, dirigir o controlar. De hecho, sin planes no habría nada que organizar, dirigir ni controlar. ¿Entonces cómo planean los gerentes? Eso es lo que queremos ver en esta sección.

La parte de metas y planes en la planeación

●●● metas

Resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras.

●●● planes

Documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas.

Planear consta de dos elementos importantes: metas y planes. Las **metas** son los resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras.⁴ Las metas son objetivos y usamos los dos términos indistintamente. Marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo. Por eso se dice que son los cimientos de la planeación. Además, uno tiene que saber cuál es el resultado buscado antes de trazar los planes para conseguirlo. Los **planes** son documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, y por lo regular se delinea la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretar las metas. Cuando los gerentes planean, establecen metas y planes.

Clases de metas A primera vista parecería que las organizaciones tienen un solo objetivo: para las empresas comerciales, las utilidades; para las organizaciones sin afán de lucro, satisfacer las necesidades de los grupos que las constituyen. En realidad, todas las organizaciones tienen varios objetivos. Las empresas también quieren aumentar su participación en el mercado y fomentar el entusiasmo de los empleados por su organización. Una iglesia presta un lugar para ceremonias religiosas, también asiste económicamente a los marginados de la comunidad y es un centro de reunión para los feligreses. Ninguna medida sola sirve para evaluar si una organización ha tenido éxito. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 7.3). Recalcar una meta, como las utilidades, deja de lado otras que también deben alcanzarse para el éxito de largo plazo. Asimismo, como vimos en el capítulo 5, señalar un solo objetivo (como las utilidades) puede dar lugar a actos inmorales porque los gerentes van a ignorar otros aspectos de su trabajo con tal de tener buenos resultados en esa medida única.

En el cuadro 7.1 se dan ejemplos de metas económicas y estratégicas de algunas corporaciones estadounidenses muy conocidas. Las metas económicas se relacionan con el de-

Las metas son resultados que queremos. En el zoológico del Bronx, donde hace poco el encargado de los animales, Patrick Thomas, veía fijamente a los ojos del tigre de Siberia "Taurus" a través de un cristal de dos centímetros y medio, "Nuestra meta es que los animales se desenvuelvan con su conducta normal". Acerca del nuevo hábitat del tigre, Thomas explica: "Queremos que el lugar inspire a los visitantes para que se preocupen por salvar a los tigres". La meta de la Montaña de los Tigres, de 1.2 hectáreas, es particularmente importante. Sus seis habitantes apenas representan a los 5,000 tigres que quedan en el mundo.



Cuadro 7.1

Objetivos declarados de grandes corporaciones estadounidenses

Objetivos económicos	Objetivos estratégicos
• Acelerar el crecimiento de los ingresos • Acelerar el crecimiento de las ganancias • Aumentar los dividendos • Ensanchar los márgenes de utilidades • Aumentar el rendimiento sobre el capital invertido • Conseguir mejores calificaciones de bonos y crédito • Aumentar los flujos de efectivo • Conseguir un incremento en el precio de las acciones • Ser reconocida entre las principales empresas • Diversificar la base de ingresos • Obtener ganancias estables en periodos recesivos	• Tener mayor participación en el mercado • Alcanzar un lugar mejor y más seguro en el sector • Aumentar la calidad de los productos • Reducir los costos en relación con la competencia • Ampliar o hacer más atractiva la línea de productos • Fortalecer la reputación entre los clientes • Dar un excelente servicio a clientes • Ser reconocida como líder en tecnología o innovación de productos • Incrementar la capacidad de competir en los mercados internacionales • Ampliar las oportunidades de crecimiento

Fuente: A.A. Thompson Jr. y A.J. Strickland III, *Strategic Management*, 12a ed., Nueva York, McGraw-Hill/Irwin, 2001, p. 43.

sempaño financiero de la organización, en tanto que las estratégicas atañen a otras áreas de su desempeño. Salvo por algunas metas económicas, todas se aplican también a las organizaciones sin afán de lucro. Observe que aunque la supervivencia no es una meta declarada, es extremadamente importante para todas las organizaciones. Una organización debe sobrevivir para alcanzar sus metas.

Otra forma de describir las metas es de acuerdo a si son reales o declaradas. El cuadro 7.1 es una lista de **metas declaradas**: anuncios oficiales que la organización dicta y quiere que los interesados consideren como sus objetivos. Ahora bien, en ocasiones las metas declaradas (que se encuentran en las actas de la organización, informes anuales, anuncios de relaciones públicas o en las expresiones públicas de los gerentes) entran en conflicto o sufren un influjo excesivo de lo que la sociedad cree que deben hacer las organizaciones. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 7.4).

Los conflictos de las metas declaradas obedecen a que las organizaciones responden a diversas partes interesadas, las cuales a menudo evalúan a las organizaciones con criterios distintos. Por ejemplo, cuando Bill Ford Jr., presidente de Ford Motor Company, anunció la meta de fabricar vehículos que quemaran más eficientemente la gasolina y que dañaran menos el entorno, los ecologistas y los ejecutivos de Ford la tomaron de manera distinta.⁵ La compañía convocó a grupos ambientalistas a discusiones sobre los problemas de la economía de combustible. También publicó un informe de ciudadanía corporativa en el que aceptó que había “conflictos muy reales” entre el compromiso ecológico anunciado por Ford y la continuación de las ventas de sus camionetas deportivas, que “tragan” gasolina. Los ecologistas, al tiempo que aplaudían la preocupación de la empresa, se preguntaban cuál sería la intención última. Los ejecutivos de Ford, que estaban muy conscientes de la necesidad de fabricar los vehículos que el público demandara y de sumar dinero al resultado final, habían lanzado críticas a los ecologistas, quienes entonces se mostraban reacios a cooperar en estudios de colaboración. ¿La meta de proteger el ambiente era verdadera y la meta de hacer lo mejor para los accionistas era falsa? No. Las dos eran verdaderas, pero estaban en conflicto.

¿Ha leído las metas de alguna organización en sus materiales impresos? Por ejemplo, la meta de Claire’s Stores es “seguir expandiendo la fortaleza de nuestra marca y su fórmula probada en Norteamérica, Europa y Japón”. La meta de Nike es llevar inspiración e innovación a todos los deportistas”. La meta de Winnebago es “mejorar continuamente productos y servicios para satisfacer o exceder las expectativas de nuestros clientes”. Revlon Cosmetics dice que su meta es “dar glamour, emoción e innovación a las consumidoras con productos de alta calidad y precios accesibles”.⁶ Estos enunciados son vagos y representan más las dotes para las relaciones públicas de los directores, que guías significativas sobre lo que trata realmente de conseguir la empresa. Así, no causa sorpresa saber que las metas

●●● **metas declaradas**
Anuncios oficiales que la organización dicta y quiere que los interesados consideren como sus objetivos.



Cuando los fundadores del Blue Man Group, compañía de espectáculos de tres miembros, decidieron que estaban listos para expandirse contratando artistas que representaran su número en todo Estados Unidos, se sentían inquietos por preservar en los actos la congruencia de la visión original. Al final se dieron cuenta de que necesitaban un plan específico que guiara a los 38 nuevos artistas que aceptarían, así que se encerraron en un departamento y analizaron detalladamente su visión creativa. ¿Cuál fue el resultado? Un manual operativo de 132 páginas en el que se cuenta la historia del espectáculo del Blue Man y se autoriza su reproducción. Irónicamente, cuando los fundadores redactaron el plan, por poco ortodoxo que sea, expresaron ideales artísticos que sobreentendían, pero que no habían asentado.

●●● metas reales

Metas que una organización persigue realmente, definidas por los actos de los integrantes.

siete años. Trate de imaginarse lo que estará haciendo dentro de siete años y se dará cuenta de qué difícil era para los gerentes establecer planes tan proyectados en el futuro. A medida que el entorno de las organizaciones se ha vuelto inseguro, ha cambiado la definición de *largo plazo*. Definimos los **planes de largo plazo** como aquellos cuyo horizonte temporal rebasa los tres años.⁸ Definimos **planes de corto plazo** como aquellos que abarcan un año

declaradas de una empresa tengan muy poco que ver con lo que sucede en realidad.⁷ Estas metas están determinadas en buena medida por lo que quieren oír las partes interesadas. Si usted quiere conocer las **metas reales** de una organización, aquellas que realmente persigue, observe lo que hacen los integrantes. Los actos definen las prioridades. Por ejemplo, son de lo más comunes las universidades que proclaman la meta de limitar el tamaño de los grupos, fomentar relaciones estrechas entre alumnos y catedráticos, y hacer participar a los estudiantes en el proceso del aprendizaje, y luego meten en un salón a 300 estudiantes o más para que escuchen una disertación. Tener presente que los objetivos reales y declarados difieren es importante para entender lo que de otra manera parecen incongruencias administrativas.

Tipos de planes Las formas más usuales para describir los planes de las organizaciones son por su línea estratégica (estratégicos u operativos), plazo (corto o largo), especificidad (direccionales o concretos), y frecuencia (únicos o permanentes). Estas clasificaciones de los planes no son independientes. Como se ilustra en la figura 7.1, los planes estratégicos son de largo plazo, direccionales y permanentes. Se describen todos los tipos.

Los **planes estratégicos** son planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto. Los planes que especifican los detalles de cómo van a alcanzarse las metas generales son los **planes operativos**. ¿Cuál es la diferencia entre los dos tipos? Los planes estratégicos abarcan un plazo mayor y tienen un panorama más amplio de la organización. Los planes estratégicos también incluyen la formulación de metas, en tanto que los planes operativos definen las maneras de alcanzar las metas. Asimismo, los planes operativos comprenden periodos más breves, de meses, semanas o días.

La diferencia en años entre el corto y el largo plazo se ha reducido considerablemente. Antes, el largo plazo significaba más de

Figura 7.1 Tipos de planes

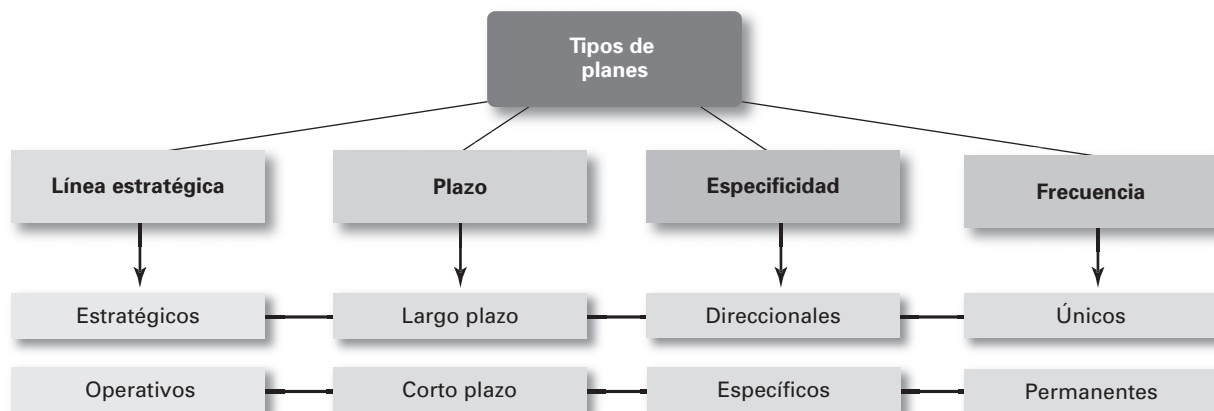
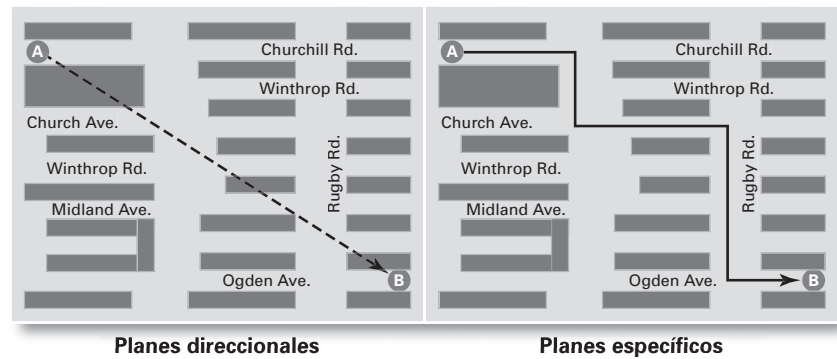


Figura 7.2

Planes específicos y direccionales



●●● **planes estratégicos**
Planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto.

●●● **planes operativos**
Planes que especifican los detalles de cómo van a alcanzarse las metas generales.

●●● **planes de largo plazo**
Planes cuyo horizonte temporal rebasa los tres años.

●●● **planes de corto plazo**
Planes que abarcan un año o menos.

●●● **planes específicos**
Planes detallados sin margen para interpretaciones.

●●● **planes direccionales**
Planes flexibles que establecen lineamientos generales.

●●● **plan único**
Plan destinado a satisfacer las necesidades de una sola ocasión.

●●● **planes permanentes**
Planes continuos que encauzan las actividades que se realizan repetidamente.

o menos. El *plazo intermedio* comprende los periodos entre uno y otro. Aunque estas clasificaciones de tiempo son bastante comunes, una organización puede señalar cualquier plazo que quiera para fines de su planeación.

Por sentido común parecería que los planes específicos son preferibles a los direccionales, que son más vagos. Los **planes específicos** son planes detallados sin margen para interpretaciones. Tienen objetivos definidos claramente. No hay ambigüedad ni problemas de malos entendidos. Por ejemplo, un gerente que quiere aumentar la producción de su unidad en 8% en un periodo dado de 12 meses establecería procedimientos específicos, distribuiría el presupuesto y programaría las actividades para llegar a la meta. Los inconvenientes de los planes específicos son que requieren claridad y una sensación de previsión que muchas veces falta.

Cuando hay mucha incertidumbre y los gerentes tienen que ser flexibles para reaccionar ante cambios inesperados, se prefieren los **planes direccionales**, que son planes flexibles que establecen lineamientos generales. En la figura 7.2 se ilustran las diferencias entre los planes específicos y los direccionales. Fijan un punto de enfoque, pero no enclaustran a los gerentes en metas ni acciones específicas. En vez de detallar un plan específico para recortar costos en 4% y aumentar los ingresos 6% en los próximos seis meses, los gerentes formulan un plan direccional para mejorar las utilidades de 5 a 10% en el semestre entrante. La flexibilidad de los planes direccionales debe ser ponderada con la pérdida de la claridad que tienen los planes específicos.

Algunos planes de los gerentes son continuos, en tanto que otros se aplican una vez. Un **plan único** es un plan destinado a satisfacer las necesidades de una sola ocasión. Por ejemplo, cuando Charles Schwab introdujo su servicio en línea de correduría de acciones con descuento, los directivos trazaron un plan único para guiar la creación y la implantación del nuevo servicio. En cambio, los **planes permanentes** son planes continuos que encauzan las actividades que se realizan repetidamente. Los planes permanentes comprenden las políticas, reglas y procedimientos, los cuales definimos en el capítulo 6. (PyR Conéctese a la Web y revise Q & A 7.5). Un ejemplo de plan permanente sería la política contra el hostigamiento sexual de la Universidad de Arizona, que ofrece lineamientos a los directores, catedráticos y trabajadores sobre cómo deben desempeñar sus deberes.

Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Defina metas y planes.
- Describa las clases de metas de las organizaciones.
- Explique la importancia de conocer las metas reales y declaradas de una organización.
- Describa los tipos de planes.

FIJACIÓN DE METAS Y PREPARACIÓN DE PLANES

Taylor acaba de ser elegida presidenta de la hermandad honoraria de su facultad de administración de empresas. Quiere que la organización participe más en la facultad. Hace tres años Marcel se tituló en la misma universidad con un posgrado en marketing y computadoras, y empezó a trabajar en una empresa regional de servicios de consulta. ¿Qué deben hacer Taylor y Marcel? Lo primero, determinar sus metas. ¿Cómo? Eso lo veremos en esta sección.

Métodos para fijar metas

Como dijimos, las metas marcan la dirección de todas las decisiones y acciones gerenciales, y forman los criterios para medir los logros reales. Todo lo que hacen los miembros de la organización tiene que encauzarse a colaborar con las unidades de trabajo y, así, ayudar a que la organización alcance sus metas. (E Revise el apartado “Usted manda: ética en acción”, de la página 226). Estas metas se establecen a través del proceso tradicional de fijación de metas o mediante la administración por objetivos.

En la **fijación tradicional de metas**, éstas se definen en la dirección de la organización y enseguida se dividen en metas parciales para cada nivel de la misma. Por ejemplo, el presidente de una empresa manufacturera le dice al vicepresidente de producción cuáles son los costos de manufactura para el año próximo. Estas metas se transmiten al siguiente nivel de la organización y se escriben para señalar las responsabilidades laborales de cada nivel; se transmiten al siguiente, etc. Entonces, en algún punto posterior, se evalúa el desempeño para determinar si se consiguieron las metas asignadas. Según el punto tradicional, los directores saben lo que es mejor porque ven “todo el cuadro”. Así, las metas establecidas se pasan a cada nivel sucesivo para dirigir, guiar y, en ciertos sentidos, restringir el comportamiento laboral de los empleados. Los empleados trabajan para cumplir con las metas que les asignaron en sus esferas de responsabilidad.

Uno de los problemas del enfoque tradicional es que si los directores definen las metas de la organización en términos amplios y ambiguos (obtener “suficientes” utilidades o acentuar el “liderazgo en el mercado”), hay que hacerlas más específicas a medida que descenden por la organización. En cada nivel los gerentes definen las metas, y al hacerlas más específicas aplican sus propias interpretaciones y prejuicios. Sin embargo, lo que pasa con frecuencia es que las metas pierden claridad y unidad al pasar de la dirección a los niveles inferiores. En la figura 7.3 se ilustra lo que puede ocurrir en estas situaciones. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 7.6).

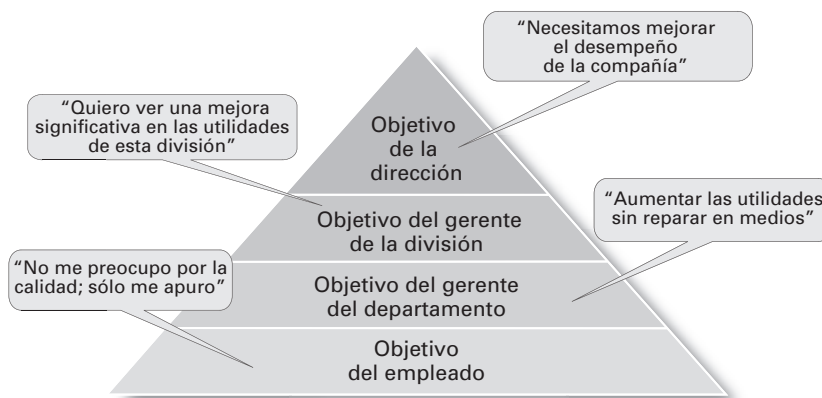
Cuando la jerarquía de las metas de la organización está definida claramente, forma una red integrada de metas, la **cadena de medios y fines**. Esto significa que las metas de nivel superior (o fines) están vinculadas a las metas de nivel inferior, que son los medios para alcanzarlas. En otras palabras, la consecución de las metas de los niveles inferiores las convierte en los medios para alcanzar las metas del siguiente nivel (fines), y la consecución de las metas de ese nivel las convierte en el medio para alcanzar las metas del nivel siguiente.

● ● ● **fijación tradicional de metas**
Método en el que las metas se definen en la dirección de la organización y enseguida se dividen en metas parciales para cada nivel de la misma.

● ● ● **cadena de medios y fines**
Red integrada de metas, en la cual las que se logran en un nivel se convierten en los medios para alcanzar las metas, o fines, del nivel siguiente.

Figura 7.3

Inconvenientes de la fijación tradicional de objetivos



Cuadro 7.2

Pasos de un programa de APO

1. Se formulan los objetivos y estrategias generales de la organización.
2. Los principales objetivos se asignan a las unidades, divisiones y departamentos.
3. Los gerentes de las unidades fijan los objetivos del área con sus jefes.
4. Los objetivos específicos se fijan con todos los miembros de todos los departamentos.
5. Gerentes y empleados especifican y acuerdan planes de acción en los que se definen cómo se van a conseguir los objetivos.
6. Se implementan los planes de acción.
7. Se revisa periódicamente el progreso hacia los objetivos y se da retroalimentación.
8. La consecución de los objetivos se refuerza con recompensas por desempeño.

●●● administración por objetivos (APO)

Sistema de administración en el que los empleados y sus jefes determinan las metas específicas de desempeño, revisan periódicamente el progreso hacia tales metas, y se distribuyen las recompensas de acuerdo con ese progreso.

te, etc., por todos los niveles de la organización. Así es como debe funcionar el método tradicional de fijación de metas.

En vez del método tradicional de fijación de metas, muchas organizaciones se adhieren a la **administración por objetivos (APO)**, que es un sistema de administración en el que los empleados y sus jefes determinan las metas concretas de desempeño, se revisa periódicamente el progreso hacia tales metas y se distribuyen las recompensas de acuerdo con ese progreso. Más que tomar las metas como controles, la APO sirve también para motivar a los empleados.

La administración por objetivos consta de cuatro elementos: especificidad de metas, toma de decisiones participativa, un plazo explícito y retroalimentación del desempeño.⁹ Su atractivo radica en que los objetivos se fijan con la participación de los individuos y ésta es la razón y la motivación de sus esfuerzos. En el cuadro 7.2 se anotan los pasos de un programa de APO característico.

¿Funcionan los programas de APO? Los estudios de los programas actuales confirman que la APO incrementa el desempeño de los empleados y la productividad de la organización. Por ejemplo, en una revisión de 70 programas se encontraron aumentos de la productividad en 68.¹⁰ En esta misma revisión se identificaron también la participación y el compromiso de la dirección como condiciones importantes para el éxito de la APO.

Un problema de los programas de APO es que no siempre son eficaces en tiempos de cambios ambientales dinámicos. Un programa de APO necesita alguna estabilidad para que los empleados dirijan su trabajo a la consecución de las metas. Si hay que fijar metas nuevas a las pocas semanas, no hay tiempo para que los empleados se esfuercen por alcanzarlas ni para medir ese logro.

Otro problema de los programas de APO es que llega a ser contraproducente el celo de los empleados por cumplir sus metas sin consideración por sus compañeros de la unidad. El gerente debe trabajar muy cerca de todos los miembros de la unidad para verificar que no tienen propósitos que se contrapongan. Por último, si la APO se ve simplemente como un ejercicio anual de llenado de papelería, los empleados no van a sentirse motivados para cumplir las metas. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 7.7).

ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

"Te digo. Después de hablar con mi jefa sobre mis metas de trabajo para el próximo trimestre, creo que el programa de APO de la compañía significa 'alteración por objetivos' y no 'administración'", se quejaba Carlos con su amiga Sabrina. "Vino a verme, me explicó en qué creía que tenía que trabajar y me preguntó mi opinión. Me imagino que es su forma de hacerme participar en la toma de decisiones".

¿Es inmoral que un gerente llegue a una sesión de fijación participativa de metas con unos objetivos preestablecidos que quiere que el empleado acepte? ¿Por qué? ¿Es inmoral que un gerente aproveche su posición formal para imponer metas específicas a un empleado? ¿Por qué?

Cuadro 7.3

Características de las metas bien diseñadas

- Están escritas en términos de resultados más que de acciones
- Son mensurables y cuantificables
- Señalan claramente sus plazos
- Son difíciles pero asequibles
- Se ponen por escrito
- Se comunican a todos los miembros de la organización

Características de las metas bien diseñadas No todas las metas se establecen de la misma manera. Unas son mejores que otras. ¿Cómo se distinguen? ¿En qué consiste una meta “bien diseñada”?¹¹ En el cuadro 7.3 se anotan las características de las metas bien diseñadas.

Una meta bien diseñada debe *escribirse en términos de resultados*, más que de acciones. El resultado final deseado es el elemento más importante de cualquier meta y, por tanto, la meta debe reflejarlo. Enseguida, una meta debe ser *mensurable y cuantificable*. Es mucho más fácil determinar si se alcanzó una meta que es mensurable. Por ejemplo, supongamos que usted tiene la meta de “fabricar un producto de alta calidad”. ¿Qué quiere decir exactamente con “alta calidad”? Como hay muchas maneras de definir la calidad, la meta debe indicar específicamente cómo se mide, sea el producto de alta calidad o no. Esto significa que incluso cuando es difícil cuantificar las intenciones, hay que tratar de encontrar las formas de medir si se consigue la meta. De otro modo, ¿para qué queremos la meta si no sabemos cómo medir si la alcanzamos? Además de especificar una medida cuantificable de los logros, una meta bien diseñada debe *señalar claramente sus plazos*. Aunque las metas abiertas parezcan mejores por su flexibilidad, en realidad las metas sin plazos hacen menos flexibles a las organizaciones porque uno nunca está seguro de haber alcanzado las metas, o cuando hay que recoger las amarras porque una meta no se conseguirá por mucho que se intente. En una meta bien diseñada se indica un plazo para alcanzarla. Asimismo, una meta bien definida debe ser *difícil pero asequible*. Las metas que se consiguen con demasiada facilidad no motivan, como tampoco lo hacen las metas que no se alcanzan ni con esfuerzos excepcionales. También las metas bien diseñadas deben *ponerse por escrito*. Aunque redactar las metas toma tiempo, el acto de escribirlas obliga a pensarlas. Además, las metas escritas son pruebas visibles y tangibles de la importancia de trabajar por algo. Por último, las metas bien diseñadas *se comunican a todos los miembros de la organización* que tienen que conocerlas. ¿Por qué? Porque enterar a las personas de las metas garantiza que todos estén “en la misma página” y que trabajen de modo que garantice que se alcancen los objetivos de la organización.

● ● ● **misión**
El propósito de una organización.



Rosanne Haggerty es fundadora y directora ejecutiva de Common Ground Community, organización de alojamiento sin afán de lucro situada en Nueva York. Para poner en términos cuantificables las metas de su organización (establecer moradas temporales baratas y seguras para los indigentes), Haggerty empieza por medir la magnitud del problema. “Contamos y documentamos a los indigentes”, explica Haggerty, que aparece aquí con una foto “antes” del recién remodelado hotel Times Square en el que se encuentra. “Vamos a establecer la meta de reducir esa cifra [...] ¿Qué se necesita para que esas personas que ahora son indigentes tengan un acomodo estable?”

Pasos de la fijación de metas ¿Qué pasos deben seguir los gerentes al fijar metas? La fijación de metas se compone de cinco pasos:

1. *Revisar la misión de la organización*, su propósito. Estas declaraciones generales de la finalidad de la organización y de qué espera lograr dan una guía general de lo que sus integrantes consideran importante (en el capítulo 8 veremos la misión con más detalle). Es conveniente revisar estas declaraciones antes de escribir las metas porque éstas deben reflejar lo que dice la misión.
2. *Evaluar los recursos disponibles*. Uno no quiere fijar metas que no se consiguen con los recursos a la mano. Aunque las metas sean difíciles, deben ser realistas. Después de todo, si los recursos que uno tiene para trabajar no permiten alcanzar una meta por mayor esfuerzo que se invierta, no hay que fijarse esa meta.

LOS GERENTES SE EXPRESAN



Rodney K.G. Goodwin
Director ejecutivo de
marketing y jefe regional
para Sudáfrica
(retirado)
HSBC Equator
Avon, Connecticut

Describe su trabajo

Aunque me retiré en abril de 2003, retengo la posición de director ejecutivo y jefe regional para Sudáfrica de HSBC Equator, que es miembro de HSBC Group (Hong Kong and Shanghai Banking Corporation). Me desempeñaba como ejecutivo de desarrollo empresarial y marketing internacional para una organización de banca mercantil enfocada exclusivamente en África, con exclusión de la costa norte. Mi principal responsabilidad era generar ingresos, muchos ingresos y tan deprisa como fuera posible. Hace unos 20 años, cuando entré en este sector, era una tarea titánica lanzarse al territorio totalmente virgen de África para identificar, seleccionar y lanzar proyectos. Mi trabajo consistía en volar 160,000 kilómetros desde la matriz del banco en Connecticut hasta países como Angola, Congo o Mozambique y hacer cosas como abrir oficinas africanas, establecer lineamientos y sistemas de crédito, capacitar, etc. Al término de mi carrera en 2003, el marketing se había vuelto más elaborado, el equipo que manejaba había adquirido más experiencia y los objetivos de ingresos eran mucho mayores. Sin embargo, África no ha cambiado tanto y muchas o todas las responsabilidades son las mismas.

¿Cuál es la importancia de las metas para lo que usted hace?

Es esencial fijar metas y objetivos. Es la única manera de medir el progreso y vigilar el desenvolvimiento de la em-

presa que ha tenido lugar en un mes, un trimestre o un año. Cuando preparaba un año, tenía que conocer mis objetivos cuantitativos y cualitativos. Fijar metas y parámetros para cada año nos permitía a mis subordinados y a mí identificar: el mercado en que nos concentrábamos, los productos para promover y vender, los clientes a los que nos dirigiríamos, las metas de ingresos trimestrales y anuales, el presupuesto con el que trabajaríamos para conseguir esas metas de ingresos y el equipo que formaríamos para realizar el trabajo señalado. Para un gerente, las metas sirven para evitar confusiones y malos entendidos al final del año, cuando se hacen las evaluaciones de los puestos y se conceden o no se conceden los bonos.

¿Qué destrezas requieren los gerentes para ser eficaces?

El gerente de hoy debe conocerse bien, tener confianza en quién es y no dejarse amenazar ni intimidar. Debe saber escuchar, comprender la naturaleza humana y poder comunicarse de palabra y por escrito. Debe saber cómo relacionarse con sus superiores, compañeros y subordinados, recurrir a su intuición y sacarle provecho, ocuparse rápidamente de los problemas de recursos humanos. Debe estar dispuesto a delegar, reconocer sus limitaciones, establecer normas elevadas con el ejemplo, ser capaz de identificar el talento y la pericia, y dejarlos que crezcan y florezcan. Se maneja con integridad e imparcialidad, dirige en todo momento y defiende a su equipo. Se gana el respeto de compañeros y subordinados mediante la excelencia en el desempeño y el conocimiento del negocio. Trata a sus subordinados con respeto, tiene un aspecto positivo, muestra una metodología y una actitud práctica, proyecta una sensación de urgencia y tiene iniciativa.

Es como si una persona con ingresos anuales de 50,000 dólares y sin recursos adicionales se fijara la meta de tener en tres años una cartera de inversiones con valor de un millón de dólares. Es algo que no va a ocurrir por mucho que se empeñe.

3. *Determinar las metas individualmente o con comentarios de otros.* Estas metas reflejan los resultados deseados y deben ser congruentes con la misión y las metas de otras áreas de la organización. Deben ser mensurables, específicas y señalar un plazo de consecución.
4. *Escribir las metas y comunicarlas a quienes tienen que saberlas.* Ya explicamos las ventajas de escribir y comunicar las metas.
5. *Revisar los resultados y ver si se consiguieron las metas.* Se obran los cambios que se requieran.

Ya que las metas se fijaron, escribieron y comunicaron, el gerente está listo para preparar los planes con que va a alcanzarlas.

Preparación de los planes

Tres factores contingentes y el método escogido de planeación ejercen una influencia en la preparación de los planes.

Factores contingentes de la planeación Volvamos a la introducción del capítulo, “El Dilema de un gerente”. ¿Cómo sabe Gabriela qué planes debe trazar para dirigir el uso de Internet en otras actividades de marketing en UBS AG? ¿Necesita planes estratégicos u operativos? ¿Deben ser específicos o direccionales? En algunas situaciones son mejores los planes de largo plazo; en otras, no. ¿Cuáles son esas situaciones? Tres factores contingentes inciden en la planeación: el nivel en la organización, el grado de incertidumbre en el entorno y la magnitud de los compromisos futuros.¹²

En la figura 7.4 se indica la relación entre el nivel de un gerente en la organización y el tipo de planeación que hace. En su mayor parte, la planeación operativa domina las actividades de los gerentes de los niveles inferiores. En los niveles superiores, la planeación tiende más a las estrategias.

El segundo factor contingente que repercute en la planeación es la incertidumbre del ambiente. Cuando el entorno es muy inseguro, los planes deben ser específicos, pero flexibles. Los gerentes deben estar preparados para enmendar los planes a medida que los inician. (A Conéctese a la Web y realice el ejercicio 7 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Well Do I Handle Ambiguity?”). A veces, los gerentes tienen incluso que abandonar los planes.¹³ Por ejemplo, en Continental Airlines el director ejecutivo, Gordon M. Bethune y su equipo directivo, se fijaron la meta específica de enfocarse en lo que los clientes más querían (vuelos a tiempo) para hacer más competitiva a la empresa en el sector tan inseguro de las aerolíneas. Por esta incertidumbre, el equipo identificó “un destino, pero no un plan de vuelo”, y cambió sus planes en la medida necesaria para alcanzar dicha meta de servicio a tiempo. Asimismo, es importante que los gerentes prosigan las actividades de planeación formal en épocas de incertidumbre porque en los estudios se ha mostrado que se requieren por lo menos cuatro años de esfuerzos para que se vea un efecto positivo en el desempeño de la organización.¹⁴

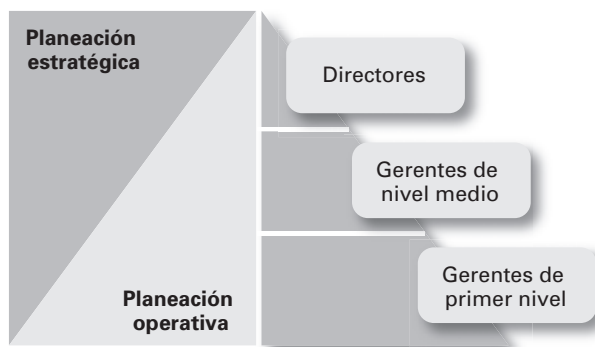
El último factor que influye en la planeación tiene que ver con el plazo de los planes. Cuanto más afectan los planes actuales los compromisos futuros, tanto mayor es el plazo que deben destinar los gerentes. Este **concepto de compromiso** es la idea de que los planes deben extenderse lo suficiente para cumplir con los compromisos hechos cuando se trazaron los planes. Planear para un plazo excesivo o demasiado próximo es ineficiente e ineficaz. Para ver la importancia que tiene el concepto de compromiso en la planeación, basta asomarse a las calles de Queens, en Nueva York, donde un sólido y viejo edificio industrial ha sido transformado en la sede temporal del Museo de Arte Moderno mientras el edificio original es sometido a una renovación general. A comienzos de la década de 1990 el consejo de administración del museo decidió ampliar sus instalaciones en el centro de la ciudad para cumplir su meta de “ser una institución vital y vanguardista dedicada al arte del presente, lo mismo que a los grandes logros de la tradición moderna”.¹⁵ Se trazaron los primeros planes, pero los cálculos de los costos de construcción fueron demasiado conservadores y enseguida se produjo el impacto devastador del 11 de septiembre. A pesar de las incertidumbres, no era viable cancelar el proyecto, así que se procedió con la construc-

●●● concepto de compromiso

Idea de que los planes deben extenderse lo suficiente para cumplir con los compromisos hechos hoy.

Figura 7.4

La planeación en la jerarquía de las organizaciones



ción. El nuevo museo rediseñado está programado para abrir en 2005. Esto ilustra el concepto de compromiso, porque una decisión tomada a comienzos de la década de 1990 se convirtió en un compromiso de gastos y acciones en el futuro. Cuando el consejo decidió construir las instalaciones, tuvo que hacer planes para el aumento en los costos y los retrasos en la construcción debidos a los ataques terroristas. Las repercusiones de la decisión de construir consisten en que el consejo se comprometió a vivir con su decisión y todas sus consecuencias, para bien o para mal.

Métodos de planeación Los funcionarios de los gobiernos federal, estatales y locales colaboran en un plan para reforzar las poblaciones del salmón silvestre en el noroeste de Estados Unidos. Los directores de la división Global Fleet Graphics de 3M Company trazan planes en los que detallan las soluciones innovadoras para satisfacer a clientes cada vez más exigentes y competir con rivales cada vez más agresivos. Emilio Azcárraga Jean, presidente del Grupo Televisa, la compañía de televisión mexicana, recaba comentarios de muchas personas antes de fijar las metas de la compañía y hasta entonces entrega a los ejecutivos los planes para conseguirlos. En cada una de estas situaciones la planeación se hace ligeramente diferente. (P Revise el escenario 2 de Pasaporte, en la página 226). La mejor manera de entender cómo planea una organización es ver quién planea.

●●● **departamento de planeación formal**
Grupo de especialistas en planeación cuya única responsabilidad era preparar los diversos planes de la organización.

Según la metodología tradicional, la planeación estaba totalmente a cargo de los directores, muchas veces auxiliados por un **departamento de planeación formal**, grupo de especialistas en planeación cuya única responsabilidad era preparar los diversos planes de la organización. Los planes de los directores descendían por los otros niveles de la organización, de manera muy semejante al esquema tradicional de fijación de metas. A medida que recorrían la organización, los planes se adaptaban a las necesidades particulares de cada nivel. Aunque este método servía para que la planeación gerencial fuera exhaustiva, sistemática y coordinada, con mucha frecuencia se ponía el acento en preparar “el plan”, una gruesa carpeta (o carpetas) llena de información inútil que era arrojada a un estante y con la que no se guiaba ni se coordinaba el trabajo de nadie. De hecho, en una investigación de gerentes acerca de los procesos de planeación organizacional formal descendente, más de 75% dijeron que el método de planear de su empresa era insatisfactorio.¹⁶ Una queja común era que los “planes son documentos que uno prepara para el personal de planeación y luego se olvidan”. Aunque este enfoque tradicional descendente todavía se usa en muchas organizaciones, sólo surte efecto si los gerentes entienden la importancia de crear un documento que marque el rumbo y se aproveche para que los integrantes de la organización encuentren dirección y guía, no un documento de aspecto impresionante pero que nunca se usa.

Otro método de planeación consiste en hacer participar a más integrantes de la organización en el proceso. En este método, los planes no se distribuyen desde la dirección de un nivel al siguiente, sino que los trazan los miembros en los diversos niveles y unidades para satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, en la fábrica de Dell de Austin, Texas, los empleados de producción, gerencia de aprovisionamiento y gerencia de canales se reúnen cada semana para trazar planes basados en la demanda y la oferta del producto. Además, los equipos fijan sus calendarios diarios y con ellos verifican su avance. Si un equipo se retrasa, los miembros trazan planes de “recuperación” para tratar de ponerse al corriente.¹⁷ Cuando los integrantes de la organización participan más en la planeación, consideran que los planes son algo más que un papel escrito. De hecho se percatan de que con los planes se dirige y coordina el trabajo.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Analice la metodología tradicional para fijar metas.
- Explique el concepto de cadena de medios y fines.
- Describa el método de administración por objetivos (APO).
- Indique las características de las metas bien diseñadas.
- Explique las etapas de la fijación de metas.
- Analice los factores de contingencia que inciden en la planeación.
- Explique los métodos de planeación.

TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE LA PLANEACIÓN

Concluimos este capítulo abordando dos temas contemporáneos de la planeación. En concreto, veremos las críticas a la planeación y cómo pueden planear los gerentes en entornos dinámicos.

Críticas a la planeación

La planeación formal en las organizaciones se hizo común en la década de 1960, y en su mayor parte no ha perdido su popularidad. Es lógico que la organización marque una dirección. Pero los críticos ponen en tela de juicio algunas de las premisas de la planeación. ¿Cuáles son las principales objeciones a la planeación formal?

1. *La planeación produce rigidez.*¹⁸ Las actividades de planeación formal pueden atorrarse en metas específicas que hay que alcanzar en plazos precisos. Cuando se fijan estas metas, una premisa es que el ambiente no va a cambiar durante el periodo que abarca la meta. Si la premisa es falsa, los gerentes que se adhieren al plan llegan a encontrarse en problemas. En vez de ser flexibles (y quizá descartar el plan), los gerentes que insisten en hacer lo que se marca para conseguir las metas originales no son capaces de enfrentar un ambiente distinto. Forzar un curso de acción cuando el entorno oscila es una receta para ocasionar un desastre.

2. *No se pueden trazar planes para un entorno dinámico.*¹⁹ Casi todas las organizaciones actuales enfrentan ambientes dinámicos. Si una premisa de la planeación (que el entorno no cambia) es falsa, ¿qué sentido tiene hacer planes? (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 7.8). Muchas veces el ambiente actual de las empresas es caótico en el mejor de los casos; por definición, esto significa situaciones azarosas e impredecibles. Administrar en estas condiciones requiere flexibilidad, la cual no está ligada a los planes formales.

3. *Los planes formales no sustituyen la creatividad y la intuición.*²⁰ Las organizaciones exitosas son resultado de la visión innovadora de alguien. Pero las visiones tienden a formalizarse en la medida en que evolucionan. Las actividades de planeación formal imponen una investigación exhaustiva de las capacidades y oportunidades de la organización y un análisis mecánico que reduce la visión a una especie de rutina programada. Este método llama a la ruina de la organización. Por ejemplo, el crecimiento acelerado de Apple Computer a finales de la década de 1970 y en la de 1980 se atribuyó, en parte, a los esquemas innovadores y creativos de uno de sus fundadores, Steven Jobs. Cuando la compañía creció, Jobs pensó que se necesitaba una administración más formalizada, con la que él mismo no se sentía a gusto. Entonces contrató a un director ejecutivo que al cabo despojó a Jobs de su propia compañía. Con la partida de Jobs llegaron las formalidades a la empresa, incluyendo una planeación detallada: lo que Jobs había desdeñado porque le parecía que estorbaba a la creatividad. A mediados de la década de 1990, Apple, que antes había sido líder de la industria, luchaba por sobrevivir. La situación empeoró a tal grado que trajeron de vuelta a Jobs como director ejecutivo para que volviera a Apple a los rieles. Entonces, la compañía renovó su enfoque en la innovación y lanzó la iMac en 1998, una versión radicalmente nueva de la iMac en 2002 y una tienda de música en línea en 2003.



Terri Williamson puso a trabajar sus conocimientos de química y de marcas profesionales cuando se decidió a crear una línea de cosméticos con el nombre Glow. Trazó cuidadosamente sus planes: verificó en Internet que el nombre de su producto estuviera disponible; creó una imagen distintiva y una textura para el empaque de la línea; se esmeró para escoger el local de su tienda en Hollywood, mezcló y remezcló aceites esenciales con otros ingredientes en su casa para obtener un exclusivo aroma de sándalo. Los planes de Williamson dieron frutos en 2001 y 2002, con aumentos constantes de las ventas entre sus clientes célebres, cuando todo cambió. Jennifer López lanzó su propio perfume Glow by J.Lo. y Glow Industries de Williamson entabló una demanda por violación de marca comercial, que sigue sin resolverse.

4. *La planeación hace que los gerentes centren su atención en la competencia de hoy, no en la supervivencia de mañana.*²¹ La planeación formal tiene la tendencia a centrarse en cómo capitalizar las oportunidades comerciales actuales de la industria. Muchas veces no deja que los gerentes piensen en crear o reinventar una industria. Por consiguiente, los planes formales desembocan en disparates caros y costos elevados para recuperar el paso cuando la competencia toma la delantera. Por otro lado, compañías como Intel, General Electric, Nokia y Sony han tenido éxito breando en aguas inexploradas y dejando industrias nuevas por donde pasan.
5. *La planeación formal refuerza el éxito, lo que puede llevar al fracaso.*²² El éxito genera éxito. Tal es nuestra tradición. Si no está roto, no lo componemos, ¿verdad? (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 7.9). Bueno, tal vez no. De hecho, el éxito puede generar fracasos en un entorno inseguro. Es difícil cambiar o descartar planes triunfadores previos; es difícil abandonar la comodidad de lo que funciona por la ansiedad de lo desconocido. Pero los planes exitosos despiertan una sensación falsa de seguridad y más confianza en la planeación de la que se justifica. Muchos gerentes no se enfrentarán a lo desconocido si no los obligan los cambios del medio. ¡Pero para entonces quizá sea ya demasiado tarde!

¿Son válidas estas críticas? ¿Los gerentes deben olvidarse de planear? No. Las críticas tienen su mérito cuando se apuntan a la planeación rígida e inflexible. Los gerentes actuales pueden trazar planes eficaces si entienden la planeación en entornos dinámicos e inciertos.

Planeación eficaz en entornos dinámicos

El ambiente externo cambia de continuo. Por ejemplo, una tecnología de redes inalámbricas llamada Wi-Fi, una señal de radio que emite conexiones de Internet a 90 metros, ha producido una revolución en todas las industrias, de las aerolíneas a los armadores de autos o los fabricantes de electrodomésticos. Las empresas también aprovechan la potencia de Internet de manera única y nueva, como para diseño de productos o logística. Los consumidores aumentan las cantidades que gastan en comer fuera en vez de cocinar en casa. El euro es la moneda oficial de la mayor parte de los países de la Unión Europea.

¿Cómo pueden planear los gerentes si el ambiente externo cambia constantemente? (A Conéctese a la Web y realice el ejercicio 47 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Well Do I Respond to Turbulent Change?”). Ya dijimos que los entornos inseguros son uno de los principales factores contingentes de los planes que trazan los gerentes. Como los ambientes dinámicos son más la norma que la excepción para los gerentes de hoy, vamos a repasar cómo se planea en un medio inseguro.

El gerente se hace

- ◆ Para ejercitarse en el establecimiento de metas, fíjese objetivos para varios aspectos de su vida personal, como la universidad, preparación para la carrera, familia, etcétera.
- ◆ Prepárese para cambiar sus metas si las circunstancias cambian.
- ◆ Trace los planes para alcanzar las metas que se haya fijado.
- ◆ Escriba una declaración de su misión personal.
- ◆ Si tiene un trabajo, hable con su jefe sobre los tipos de planes que trazan. Pídale sugerencias para mejorar su capacidad de elaborar planes.
- ◆ A Conéctese a la Web y realice cualquiera de estos ejercicios de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación, que se encuentra en R.O.L.L.S.: número 4, “How Flexible Am I?”; número 12, “What’s My Attitude Toward Achievement?”; número 21, “What Time of Day Am I Most Productive?”; y número 22, “How Good Am I at Personal Planning?”

En un ambiente incierto, los gerentes quieren elaborar planes específicos, pero flexibles. Aunque parezca contradictorio, no lo es. Para ser útiles, los planes deben tener alguna especificidad, pero nunca deben labrarse en piedra. Los gerentes deben aceptar que la planeación es un proceso continuo. Los planes son como un mapa, pero el destino cambia una y otra vez por obra de las condiciones dinámicas del mercado. Deben estar dispuestos a cambiar derroteros si lo justifican las condiciones del ambiente. Esta flexibilidad es particularmente importante cuando se echan a andar los planes. Los gerentes deben estar alertas a los cambios ambientales que puedan repercutir en la implementación eficaz de los planes y deben hacer los cambios necesarios. Recuerde también que es importante continuar las actividades de planeación incluso si el ambiente es muy inseguro, con el fin de percibir cualquier efecto que tengan en el desempeño de la organización. La persistencia en la planeación es lo que contribuye significativamente al mejoramiento del desempeño. ¿Por qué? Parece que, como con la mayor parte de las actividades, los gerentes “aprenden a planear” y la calidad de su planeación aumenta en la medida en que lo hacen.²³

Por último, la buena planeación en los entornos dinámicos significa aplanar la jerarquía de la organización conforme la responsabilidad de establecer metas y trazar planes se delega en niveles inferiores de la organización, puesto que hay poco tiempo para que las metas y los planes se distribuyan desde la dirección. Los gerentes deben capacitar a sus empleados para que se fijen metas y elaboren planes, y luego deben confiar en que van a hacerlo. No hace falta más que voltear a Bangalore, en la India, para encontrar una compañía que lo entiende. Apenas hace una década, Wipro Limited era “un conglomerado anónimo que vendía aceite de cocina y computadoras personales, principalmente en la India. En la actualidad es una compañía global que genera 904 millones de dólares al año y casi todos sus negocios proceden de servicios de tecnología de la información”.²⁴ Accenture, EDS, IBM y las grandes empresas de contabilidad estadounidenses conocen muy bien la amenaza competitiva que Wipro representa. Los empleados de Wipro cuestan poco, están educados y capacitados, y cumplen una función importante en la planeación de la compañía. Como la industria de los servicios de cómputo cambia constantemente, los empleados aprenden a analizar las situaciones y definir la escala y el alcance de los problemas de un cliente para ofrecerle las mejores soluciones. Son los que están al frente, con los clientes, y es su responsabilidad decidir qué hacer y cómo hacerlo. Es un enfoque que ha situado a Wipro en el camino del éxito, cualesquiera que sean los cambios de la industria.

● ● ● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explique las críticas a la planeación y diga si son válidas.
- Señale cómo pueden los gerentes planear en el ambiente dinámico actual.

Los gerentes responden a un Dilema



Steve Hidy

Director de servicio a clientes, sistemas de información corporativa,
Pearson Education, Bloomington, MN



Como señala Gabriela, Internet no es más que otra forma de hacer negocios. Para planear la ampliación del uso de Internet, debe examinar todas las interacciones de clientes y proveedores, y evaluar todos los métodos tradicionales de marketing para identificar las áreas que generarán más rendimientos sobre la inversión. Por ejemplo, en vez de los seminarios itinerantes, que se celebran en grandes hoteles o centros de convenciones e imponen gastos de traslado para clientes y proveedores, Gabriela debe pensar en transmisiones por la red para comunicar el mensaje de su compañía. También puede decidirse a crear presentaciones audiovisuales que los usuarios bajen de Internet para verlas cuando quieran y como quieran. A través del liderazgo de Gabriela, su compañía está en la ruta para incorporar la tecnología a sus estrategias de marketing.

Daniel Borden

Gerente de finanzas para Europa y el Sureste, International Network
Services, Atlanta, Georgia



Gabriela ha articulado la tecnología para mejorar la productividad. Le conviene pensar en llevar esta tecnología al siguiente nivel, que consiste en aprovecharla para analizar los perfiles de los clientes para el marketing estratégico. ¿Cómo lo consigue? Una forma es vender varios productos financieros a los clientes de acuerdo con las respuestas dadas en el sitio Web de la compañía. También puede pensar en usar el sistema actual de canalización de llamadas como herramienta de marketing aprovechando las respuestas que dan los clientes al escoger las opciones de los menús, de modo que reproduzca promociones grabadas mientras el cliente espera a que lo atiendan o a que el representante ordene los productos. Las metas de estos esquemas serían aumentar las ventas de productos financieros a la cartera de clientes actuales y convencerlos de los productos con mayor margen de utilidades. Pero hay que tener cuidado: UBS debe evaluar atentamente estas estrategias posibles a la luz de los derechos de privacidad de sus clientes.

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje

Al terminar de estudiar el capítulo, deberá ser capaz de:

- Definir planeación.
- Distinguir la planeación formal de la informal.
- Señalar los objetivos de la planeación.
- Comentar las conclusiones de los estudios sobre la relación entre planeación y desempeño.
- Definir metas y planes.
- Describir las clases de metas de las organizaciones.
- Explicar la importancia de conocer las metas reales y declaradas de una organización.
- Describir los tipos de planes.
- Analizar la metodología tradicional para fijar metas.
- Explicar el concepto de cadena de medios y fines.
- Describir el método de administración por objetivos (APO).
- Indicar las características de las metas bien diseñadas.
- Explicar las etapas de la fijación de metas.
- Analizar los factores de contingencia que inciden en la planeación.
- Describa los enfoques de la planeación.
- Explicar las críticas a la planeación y decir si son válidas.
- Señalar cómo pueden los gerentes planear en el ambiente dinámico actual.

Reflexiones en torno a la administración

1. ¿En el futuro la planeación será más o menos importante para los gerentes? ¿Por qué?
2. Si la planeación es tan crucial, ¿por qué algunos gerentes prefieren omitirla? ¿Qué les diría a esos gerentes?
3. Explique por qué la planeación consiste en tomar decisiones hoy para que tengan un efecto más tarde.
4. ¿Cuál es la diferencia en la planeación de una organización sin afán de lucro, como la Sociedad del Cáncer, y una empresa comercial, como Coca-Cola?
5. ¿Qué planeación hace usted en su vida personal? Indique si sus planes son: a) operativos o estratégicos; b) de corto o largo plazo, y c) específicos o direccionales.
6. "Las organizaciones que fracasan en la planeación, planean fracasar". ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con esta declaración. Explique su postura.
7. ¿Deben los gerentes recurrir a la planeación informal? ¿Por qué?

En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo

People Power, compañía de capacitación que comercializa sus programas de recursos humanos entre las corporaciones de todo el mundo, ha recibido solicitudes para diseñar un programa de capacitación en el que los empleados aprendan a buscar información en Internet. Este programa será distribuido entre posibles clientes comerciales. El equipo de usted está a la cabeza de este proyecto importante, que consta de tres fases: 1) investigación de las necesidades de los clientes corporativos; 2) investigación en Internet de fuentes de información específica y técnicas que puedan usarse en el módulo de capacitación, y 3) dise-

ño y elaboración de un módulo de capacitación. Lo primero que tiene que hacer su equipo es identificar por lo menos tres metas para cada etapa. A medida que avance con la tarea, no es necesario que presente métodos concretos sobre cómo proceder con las actividades; piense únicamente en lo que quiere lograr en cada etapa.

Formen grupos pequeños de tres o cuatro estudiantes. Realicen el trabajo asignado en el párrafo anterior. Verifiquen que las metas estén bien diseñadas. Prepárense para mostrar a la clase las metas de su equipo.

Ejercicio de disyuntiva ética

Algunos gerentes de nivel inferior y medio hacen grandes esfuerzos por alcanzar sus metas en vez de alterar la cadena de medios y fines que sustenta la consecución de las metas de los niveles superiores. ¿Pero cuándo mucho es demasiado? Coca-Cola aceptó que empleados suyos actuaron de manera impropia cuando manipularon los resultados de una prueba de productos en los restaurantes Burger King de la ciudad estadounidense de Richmond. Si la prueba tenía éxito, el producto (Frozen Coke) se vendería en más locales de Burger King. Además, la perspectiva de aumentar las ventas era un paso para alcanzar las metas generales de ingresos y utilidades de Coca-Cola.

Los ejecutivos y concesionarios de Burger King no se sintieron complacidos cuando se enteraron de la manipulación de los resultados. El presidente de Coca-Cola envió una disculpa por escrito a Burger King en la que escribió: "Esas acciones fueron una equivocación y no son congruentes con los valores de Coca-Cola Company. Nuestras relaciones con Burger King y todos nuestros clientes son de la mayor importancia para nosotros y deben asentarse firme y únicamente en acciones de la más absoluta integridad".²⁵ ¿Los gerentes de Coca-Cola se habían sentido muy presionados para entregar resultados?

Imagínese que es gerente distrital de Coca-Cola y que a finales del mes lo van a ascender a un puesto nuevo. Las ventas de su zona son un componente importante de las metas de ventas de la corporación en el estado y el país, pero este mes se quedarán por debajo del nivel planeado. ¿Qué puede hacer para impulsar las ventas y conseguir la meta en su último mes en este puesto?

Opción A: Organizar una promoción en los supermercados de toda la zona en la que los clientes reciban un descuento de un dólar en los paquetes de seis Coca-Colas si gastan en la tienda 20 dólares o más.

Opción B: Organizar una promoción especial en la que cualquier cliente que lleve a los supermercados locales latas o botellas cerradas de bebidas de la competencia, recibe dos productos equivalentes de Coca-Cola.

Opción C: Pedir a los supermercados de la zona que dupliquen sus pedidos del mes y prometer que el siguiente mes podrán devolver los productos de Coca-Cola que no vendan.

Caso práctico

Fundamentos de planeación: Vertedero

El Distrito Nacional, demarcación geográfica en la que se encuentra Santo Domingo, la capital de la República Dominicana, agrupaba alrededor de tres millones de habitantes (la tercera parte de la población del país), presentando problemas para la captación de “arbitrios” y otros impuestos, así como el cumplimiento de los servicios municipales.

Para mejorar esta situación, se cambió su ordenamiento geográfico, jurídico, administrativo y la situación política del Distrito Nacional. Se dividió la ciudad en un Distrito Nacional y una Provincia de Santo Domingo, que a su vez se subdividió en cuatro municipios: este de Santo Domingo, oeste de Santo Domingo, norte de Santo Domingo y Boca Chica. Cada uno tendría sus propios síndicos y salas capitulares.

Sin embargo, en esa división no se consideró un aspecto fundamental: ¿dónde se vertería la basura o desechos sólidos generados por la antigua ciudad de Santo Domingo?

El Vertedero de Duquesa, único, es el sitio ideal de la ciudad de Santo Domingo y el Distrito Nacional para el depósito final de los desechos sólidos y tiene una vida útil de 20 años, siempre que se haga la inversión necesaria.

Con esta división, al municipio norte de Santo Domingo le correspondería el Vertedero de Duquesa, ¡único en la zona! Este municipio es el más pobre de todos, y el mismo comenzó a enfrentar problemas con el manejo del vertedero por la falta de recursos financieros, lo que conllevaría un déficit operacional, ya que no se establecieron políticas claras con respecto de los demás municipios recién creados y el nuevo Distrito Nacional para el uso del mismo.

Los problemas se van agravando cada día con la acumulación de basura en diferentes puntos de la ciudad capital y los cuatro municipios que componen la ciudad de Santo Domingo, debido a que la administración del vertedero recortó la operación a 12 horas diarias de lunes a sábado y suspendió el servicio los domingos por falta de recursos económicos para su manejo, y una gran deuda con los proveedores, quienes le suspendieron los créditos.

Tratando de buscar una solución al problema, la sindicatura del Distrito (capital del país) creó un punto de transferencia improvisado, prácticamente a orillas del mar Caribe y colindante con varios barrios y

avenidas importantes del municipio oeste de Santo Domingo, lo que generó protesta entre los vecinos, ecologistas y transeúntes del sector, que calificaron el hecho como “un crimen de ese municipio”.

Para la capital es un tanto difícil, ya que ha quedado prácticamente encerrada por los municipios de la provincia de Santo Domingo, y toda su área es urbana, por lo que necesariamente tiene que negociar con alguno de los municipios.

La preocupación se ha extendido a todos los sectores del país debido a que el cúmulo de basura podría traer como consecuencia la propagación de plagas, epidemias y enfermedades.

Entre las soluciones propuestas al problema por parte del gobierno central del país se halla la asignación de \$100,000 dólares, pero no parece suficiente.

Otro planteamiento de la administración del municipio norte de Santo Domingo consiste en la concesión del gas metano del vertedero a una empresa privada de capital extranjero, con la finalidad de generar recursos, ya que en el vertedero se deben hacer inversiones urgentes en equipo, drenaje y planta física.

Los ayuntamientos implicados en el problema acordaron una cuota mensual para cubrir los gastos operativos del vertedero, calculada con base en el promedio de desechos generados por cada uno, pero dichos acuerdos son violados constantemente.

“Limpieza es lo que queremos, para que no nos coman los gusanos”, reclama una organización comunitaria de uno de los sectores.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cuál cree usted que sea la causa de este conflicto? Justifique.
2. ¿Piensa que el proceso de planeación se completó en esta división de la ciudad?
3. ¿Cree que las soluciones planteadas en lo referente al problema del Vertedero de Duquesa son las correctas? ¿Por qué?
4. A su juicio, ¿cree que para hacer eficiente la captación de “arbitrios” y los servicios básicos de la comunidad era necesaria esta división?
5. Si usted fuera un consultor contratado para solucionar este problema, ¿qué recomendaría?

Fuentes: "Limpieza", *La República*, listín diario, 29 de mayo, 2004.
 "Comunitarios rechazan traslado de basura capital a Haina", *La República*, listín diario, 27 de mayo 2004.
 "Basura Acumulada", *La República*, listín diario, 21 de mayo, 2004.
 "SDN Concesiona Gas Metano a Brasileño", *Diario Libre*, 16 de junio, 2004.
 "Suplidores ya fían a Duquesa", *Diario Libre*, 14 de junio, 2004.
Ley que crea la Provincia Santo Domingo, Congreso Nacional, 2000.

El Distrito Nacional y la Provincia Santo Domingo, Conare, 2002.
 "Problema de la Basura vuelve a aflorar", *El Caribe*, 2 de diciembre, 2003.

Caso elaborado por: Sonia Ymaris del Carmen Sánchez Valdéz; profesora de tiempo completo. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Recinto Santo Domingo, República Dominicana; Facultad de Administración.

● ● ● **Objetivos de aprendizaje**

Tenga presentes estos objetivos mientras lee y estudia el capítulo

Importancia de la administración estratégica

- Explique la importancia de la administración estratégica.
- Comente los resultados de los estudios sobre la eficacia de la administración estratégica.

El proceso de la administración estratégica

- Enumere las seis etapas del proceso de la administración estratégica.
- Explique lo que hacen los gerentes cuando realizan análisis externos e internos.
- Explique la función de los recursos, aptitudes y capacidades centrales en el análisis interno.

Tipos de estrategias organizacionales

- Explique las tres estrategias de crecimiento.
- Analice la matriz BCG y diga cómo se usa.
- Defina las UEN y las estrategias de la empresa.
- Señale la función de la ventaja competitiva en las estrategias de la empresa.
- Explique el modelo de cinco fuerzas de Porter.
- Describa las tres estrategias competitivas genéricas.

La administración estratégica en el entorno actual

- Comente las implicaciones de los entornos dinámicos e inseguros en la estrategia de la organización.
- Explique la regla de tres y su importancia en la administración estratégica.
- Describa las estrategias que se aplican a las técnicas de los negocios electrónicos.
- Explique qué estrategias siguen las organizaciones para acercarse más a los clientes y ser más innovadoras.

El *Dilema* de un gerente



Tim y Diane Mueller (en la foto) dirigen una de las secciones independientes de esquí más admiradas: el Okemo Mountain Resort, al sur de Vermont.¹ Pero el camino que recorrieron no ha sido fácil. En 1982, para reunir 600,000 dólares y comprar acciones controladoras en la zona de esquí, hipotecaron su casa y agotaron sus ahorros. Los primeros años fueron durísimos. Entre los problemas que enfrentaron es-

taban que el estado del tiempo no ayudaba, el equipo se dilapidaba y los clientes eran exigentes.

Es difícil ganar dinero en el sector del esquí. Las estaciones para esquiar exigen mucho capital y dependen del tiempo. Incluso grandes corporaciones con carteras abultadas se han ido a la quiebra tratando de operar esas estaciones. Cuando los Mueller compraron Okemo tuvieron que vérselas con estas realidades, y además tuvieron que superar otros dos problemas: su falta de recursos y su inexperiencia. Tim cuenta que "éramos muy jóvenes e inocentes y pensábamos que podíamos hacer algo en grande. Nunca hablamos de lo que pasaría si no funcionaba". Como no tenían recursos para invertir en grandes mejoras, decidieron concentrarse en la calidad y el trabajo. Se enfocaron en dar un mejor servicio a los clientes, y en el lujo y atención para hacer de la nieve y el arreglo los

senderos rumbo a la perfección. La pareja pensaba que de este modo proporcionarían una mejor experiencia de esquí. Ahora pueden darse el lujo de hacer las mejoras necesarias en el equipo, pero aquellas dos estrategias siguen guiando a la compañía.

Al llegar el otoño Diane ilustra a los más de 1200 empleados eventuales sobre la importancia del servicio a clientes. Les dice que su trabajo es superar las expectativas de los huéspedes en cualquier lugar y en cualquier momento. También se presta una atención esmerada a la propia montaña. Los senderos se arreglan todo el año, hecho que no escapó a la revista *Ski*, que desde 1999 a calificado a Okemo como la montaña mejor cuidada de la costa este de Estados Unidos.

Póngase en los zapatos de los Mueller. Están pensando en comprar otras secciones de esquí para expandir su negocio. ¿Cómo aprovecharían un análisis FODA para tomar su decisión?



¿Qué haría usted?

La importancia de tener buenas estrategias se aprecia en lo que han logrado los Mueller en el Okemo Mountain Resort. Al diseñar buenas estrategias para atraer clientes, convirtieron el centro en una organización próspera y floreciente. Al ponderar sus planes de expansión, la administración estratégica volverá a cumplir una función importante. Un tema constante de este capítulo es que las estrategias eficaces acrecientan el desempeño de la organización.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

P y R

Cuando vea este símbolo, vaya a la página Web de R.O.L.L.S. (www.pearsoneducacion.net/robbins) y a Q & A, su asistente educativo permanente. En cápsulas en vídeo y materiales escritos presentados por estos autores se abordan preguntas que con frecuencia hacen los estudiantes.

Los buenos gerentes de todo el mundo reconocen el papel que representa la administración estratégica en el desempeño de su organización. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 8.1). Por ejemplo, con estrategias bien diseñadas la compañía sueca Electrolux es el primer productor mundial de artículos electrodomésticos y aspiradoras. Ha “conquistado” Europa y pretende hacer lo mismo en el mercado estadounidense. Hindustan Lever Ltd. es la mayor compañía de bienes de consumo en la India; fabrica jabones, detergentes y productos alimenticios. Como resultado de una administración estratégica eficaz ha conseguido en tres años una recuperación total promedio de 120% de la inversión de sus accionistas. Millennium Pharmaceuticals, de Cambridge (Massachusetts) quiere ser el laboratorio farmacéutico por antonomasia en el nuevo milenio. Se prepara para explotar sus conocimientos y capacidades científicas en medicina genética y dar el salto a las filas de los principales laboratorios del mundo. Estas compañías ilustran el valor de la administración estratégica. En esta sección queremos ver qué es la administración estratégica y por qué es importante para los gerentes.

¿Qué es la administración estratégica?

Para empezar a entender los fundamentos de la estrategia y la administración estratégica basta asomarse a lo que ocurre en el sector de las tiendas de descuento. Los dos mayores competidores, Wal-Mart y Kmart, luchan por el dominio del mercado desde 1962, año en que fueron fundadas. Las dos cadenas tienen semejanzas asombrosas: el ambiente de la tienda, los nombres, sus mercados y la finalidad de sus organizaciones. Sin embargo, el desempeño de Wal-Mart (financiero y de otras clases) ha superado con mucho el de Kmart. Wal-Mart es la tienda más grande y más exitosa del mundo; Kmart es la tienda más grande que se haya amparado en el capítulo 11 de la legislación sobre bancarrotas (de la que se liberó en 2003). ¿Por qué esta diferencia en el desempeño? El desempeño de las organizaciones varía por obra de diferencias en las estrategias y en las aptitudes competitivas.² Wal-Mart sobresale en la administración estratégica, en tanto que Kmart lucha por encontrar la combinación adecuada.

La **administración estratégica** es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización.³ Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas. Más adelante veremos en detalle cómo se da la administración estratégica en la organización.

¿Por qué es importante la administración estratégica?

Azul estrellado es el nuevo color en la paleta enloquecida para las catsup de H.J. Heinz Company, que ya tiene verde, morado, rosa, naranja, verdiazul y, desde luego, el rojo tradicional. Los directores de Heinz entienden claramente la importancia de la administración estratégica porque saben que con cada color que introducen, la participación de la compañía en el mercado aumenta un poco.

¿Por qué es tan importante la administración estratégica? Una de las razones más significativas es que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización. Las preguntas esenciales sobre la estrategia se refieren a por qué las empresas triunfan o fracasan y por qué, al enfrentarse a las condiciones del entorno, su desempeño varía. En los estudios de los facto-

• • • administración estratégica

Decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización.

res que contribuyen al desempeño organizacional se muestra una relación positiva entre planeación y desempeño.⁴ En otras palabras, las organizaciones que recurren a la administración estratégica tienen mejor desempeño. Por eso es tan importante la administración estratégica.

Otra razón de la importancia de la administración se refiere al hecho de que organizaciones de todas clases y tamaños se encuentran con situaciones que cambian constantemente. Estos cambios son menores o mayores, pero son cambios de los que tienen que ocuparse los gerentes. (A Conéctese a la Web y realice el ejercicio 4 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Flexible Am I?”). Aquí es donde entra la administración estratégica. Al recorrer las etapas del proceso de la administración estratégica, los gerentes examinan las variables pertinentes para decidir qué hacer y cómo hacerlo. Si los gerentes realizan el proceso de la administración estratégica enfrentan mejor las incertidumbres del ambiente.

La administración estratégica también es importante por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, unidades, funciones y actividades de trabajo (manufactura, marketing, contabilidad, etc.) las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la empresa. (A Conéctese a la Web y realice el ejercicio 7 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Well Do I Handle Ambiguity?”). Esto se consigue con el proceso de la administración estratégica.

Por último, la administración estratégica es importante porque se encuentra en muchas de las decisiones que toman los gerentes. Casi todos los acontecimientos importantes de las actualidades empresariales que se divulgan en las publicaciones especializadas conciernen a la administración estratégica. Por ejemplo, recientemente hubo noticias de que Time Warner y la alemana Bertelsmann AG analizaban la fusión de sus operaciones musicales; la cadena Talbot abrió su primera tienda para caballeros en Westport, y el director ejecutivo de Volkswagen trataba de averiguar cuál era la mezcla correcta de cambios estratégicos para revitalizar su compañía. Todos son ejemplos de gerentes que toman decisiones estratégicas. ¿Qué tan generalizada está la administración estratégica? En una encuesta de propietarios de empresas se encontró que 69% hacían planes estratégicos. De estos dueños, 89% dijeron que sus planes eran eficaces.⁵ Por ejemplo, señalaron que la planeación estratégica les había dado metas específicas y había proporcionado al personal una visión unificada. Aunque algunos escritores sobre la materia aseveran que la planeación estratégica “está muerta”, la mayoría no deja de subrayar su importancia.⁶

En la actualidad, la administración estratégica ya no se limita a las empresas comerciales, sino que abarca también dependencias gubernamentales, hospitales y otras organizaciones sin afán de lucro. Por ejemplo, cuando el Servicio Postal estadounidense se encontró sumido en una competencia intensa con las compañías de mensajería inmediata, servicios

NASCAR parece capaz de vencer la economía lenta, aumentar su grupo de seguidores y quizás adquirir una popularidad de masas. Pero ajustes costosos del reglamento, una demanda antimonopolística pendiente, falta de asistencia en algunas pistas y necesidad de mejorar otras plantean a la dirección de NASCAR decisiones estratégicas que repercutirán en su futuro. Según el director operativo George Pyne: “Queremos administrar para el éxito. Queremos hacerlo de manera atenta a todos los ingredientes fundamentales que componen el éxito y con la conciencia de que el mundo es un lugar cambiante”.



de correo electrónico y centros privados de correo, su director ejecutivo (el administrador general de correos) recurrió a la administración estratégica para definir las respuestas estratégicas apropiadas, como las populares estampillas adhesivas o el franqueo electrónico para certificar mensajes de correo electrónico. La administración estratégica no se ha investigado tanto en las organizaciones sin afán de lucro como en las empresas, pero sabemos que también para ellas es importante.

● ● ● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explique la importancia de la administración estratégica.
- Comente los resultados de los estudios sobre la eficacia de la administración estratégica.

EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

● ● ● proceso de administración estratégica

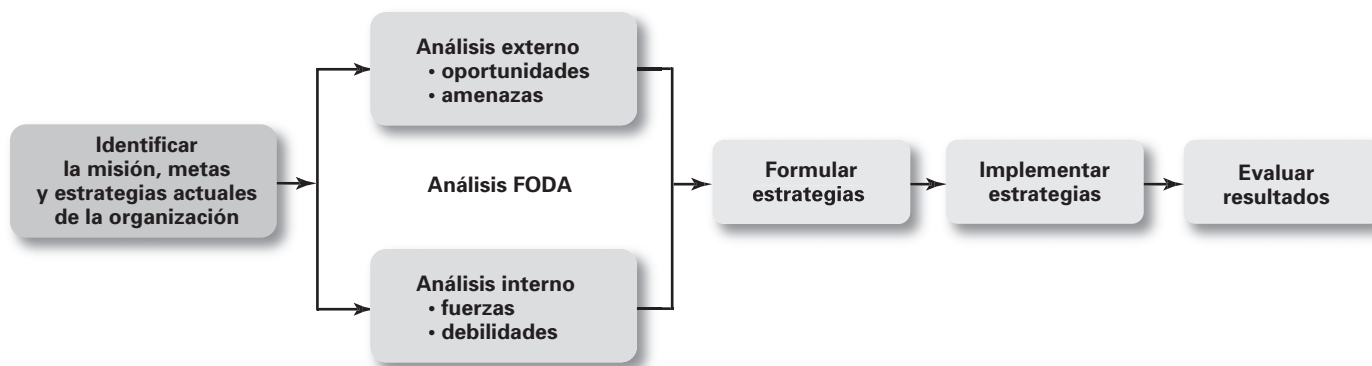
Proceso de seis etapas que abarcan planeación, implementación y evaluación estratégicas.

El **proceso de la administración estratégica**, como se ilustra en la figura 8.1, comprende seis etapas que abarcan la planeación, la implementación y la evaluación estratégicas. Aunque las primeras cuatro etapas se refieren a la planeación que debe realizarse, la implementación y la evaluación no son menos importantes. Incluso las mejores estrategias pueden fracasar si la administración no las implementa o no las evalúa adecuadamente. Vamos a detallar las seis etapas.

Etapa 1. Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización

Todas las organizaciones necesitan una misión, una declaración de su finalidad. La misión responde una pregunta ¿cuál es la razón por la que la empresa está en el negocio? Definir la misión obliga a los directores a identificar cuidadosamente el alcance de sus productos o servicios. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 8.2). Por ejemplo, la misión de Avon es “ser la compañía que mejor entiende y satisface las necesidades de productos, servicios y autorrealización de las mujeres de todo el mundo”. La declaración de la misión de la Dirección Federal de Penales de Estados Unidos reza: “La Dirección Federal de Penales protege a la sociedad confinando a los delincuentes en ambientes controlados de cárceles y centros comunitarios seguros, humanos y bien resguardados en los que tienen trabajo y otras oportunidades de mejoramiento personal para convertirse en ciudadanos respetuosos de la ley”. La misión de eBay es “establecer un mercado en línea en el que prácticamente cualquiera intercambie

Figura 8.1 Proceso de la administración estratégica



Cuadro 8.1

Componentes de una declaración de misión**Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la organización?**

Creemos que nuestra principal responsabilidad son los médicos, enfermeras y pacientes, las madres y todos los que usan nuestros productos y servicios (Johnson & Johnson).

Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la organización?

Los principales productos de AMAX son molibdeno, carbón, hierro, cobre, plomo, zinc, petróleo y gas natural, potasa, fosfatos, níquel, tungsteno, plata, oro y magnesio (AMAX).

Mercados: ¿La organización en qué región compite?

Nuestro énfasis son los mercados de Norteamérica, aunque exploraremos las oportunidades mundiales (Blockway).

Tecnología: ¿La organización está al día en tecnología?

La tecnología común en estos campos son las coberturas de partículas discretas (Nashua).

Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿La organización está dedicada al crecimiento y la estabilidad económica?

A este respecto, la compañía realizará sus operaciones con prudencia y producirá las utilidades y el crecimiento que garanticen el éxito definitivo de Hoover (Hoover's Universal).

Filosofía: ¿Cuáles son las ideas, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la organización?

Todo es parte de la filosofía de Mary Kay: una filosofía basada en la regla de oro. El espíritu de compartir e interesarse por los demás para dar con alegría nuestro tiempo, conocimientos y experiencia (Mary Kay Cosmetics).

Concepto propio: ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la organización y cuáles son sus capacidades centrales?

Crown Zellerbach está comprometido a liberar las capacidades y energías constructivas y creativas de todos sus empleados para dar un salto competitivo en el plazo de 1000 días (Crown Zellerbach).

Preocupación por la imagen pública: ¿Es sensible la organización a las inquietudes sociales y ecológicas?

Compartir la obligación mundial de proteger el ambiente natural (Dow Chemical).

Interés en los empleados: ¿La organización considera activos valiosos a los empleados?

Bama busca personas que quieran aprender y dar sus aportaciones en equipo. Ofrecemos un ambiente laboral seguro, somos una empresa de igualdad de oportunidades, nos concentramos en el desarrollo y la retención de los empleados, cultivamos el respeto y la confianza mutua y somos partidarios de los ascensos internos. Apreciamos la voz de cada empleado (The Bama Companies).

Fuente: Basado en F. David, *Strategic Management*, 8a ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, pp. 65-66.

casi cualquier cosa en casi cualquier lugar del mundo". Estas declaraciones brindan las claves sobre las razones para estar en los negocios. En el cuadro 8.1 se da una descripción de los componentes habituales de las declaraciones de misión.

También es importante que los gerentes identifiquen las metas actuales y las estrategias que se aplican. Como explicamos en el capítulo 7, las metas son el fundamento de la planeación. Las metas de la compañía son objetivos medibles del desempeño que los empleados se esfuerzan por conseguir. Conocer las metas actuales de la compañía le da a los gerentes una base para evaluar si hay que cambiarlas. Por las mismas razones es importante que los gerentes identifiquen las estrategias actuales de la organización.

Etapa 2. Análisis externo

En el capítulo 3 se dijo que el ambiente externo es una restricción importante para las acciones de los gerentes. Analizar el entorno es una etapa crucial en el proceso estratégico. (PRISMA Conéctese a la Web y revise PRISM número 3: "Environmental Scanning"). Los gerentes de todas las organizaciones tienen que realizar un análisis externo. Por ejemplo, tienen que saber qué hace la competencia, qué legislación nueva va a afectar a la

organización o cuál es la oferta de mano de obra en los lugares donde opera. Al analizar el entorno, los gerentes deben examinar ambientes tanto generales como particulares para ver qué tendencias y qué cambios ocurren. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 8.3). Por ejemplo, los gerentes del ramo de artículos deportivos saben que su sector está cambiando.⁷ Estuvo dominado mucho tiempo por las compañías deportivas grandes, como Nike o Rawlings, pero han entrado compañías más pequeñas con productos dirigidos a los entusiastas de los deportes extremos, aficionados a los que les gusta correr riesgos y llegar a sus límites. Muchas de estas empresas atribuyen su éxito a los Juegos X, una competencia en la que cabe todo, desde *skateboarding* (patineta), hasta *sky surfing* (surfeo aéreo). Los gerentes de las compañías tradicionales y de estas empresas pequeñas quieren estar a la vanguardia de los cambios externos, de modo que puedan establecer las estrategias adecuadas.

Después de analizar el entorno, los gerentes tienen que evaluar lo que aprendieron acerca de oportunidades que pueda explotar la organización y las amenazas que haya que contrarrestar. Las **oportunidades** son tendencias positivas en los factores del ambiente externo; las **amenazas** son tendencias negativas.

Lo último que hay que saber sobre el análisis externo es que el mismo ambiente puede presentar oportunidades para una organización y amenazas para otra del mismo sector, debido a sus diferencias de recursos y aptitudes. Por ejemplo, Southwest Airlines ha prosperado en una industria turbulenta, mientras que otras, como American o Delta, han tenido que luchar.

Etapla 3. Análisis interno

Pasemos ahora del exterior al interior de la organización. El análisis interno debe culminar con una evaluación clara de los recursos de la organización (como capital financiero, pericia técnica, empleados capaces, gerentes experimentados, etc.) y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales (como marketing, manufactura, sistemas de información, manejo de recursos humanos, etc.). Las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos son sus **fuerzas**. Las **debilidades** son las actividades que la organización no hace bien o recursos que no tiene. Esta etapa obliga a los gerentes a aceptar que todas las organizaciones, por grandes y exitosas que sean, están limitadas por sus recursos y aptitudes.

El análisis interno ofrece información importante sobre los recursos y aptitudes de la organización. Si estos recursos y aptitudes son excepcionales o únicos, se consideran las **capacidades centrales** de la organización, que son las principales destrezas, habilidades y recursos que crean valor para la organización y que determinan sus armas competitivas.⁸ (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 8.4). Por ejemplo, Fujio Cho, presidente de Toyota Motors Corporation, llamó al nuevo Prius de la compañía “un salto enorme hacia el futuro”, pero el auto es simplemente otro ejemplo de las capacidades centrales de la compañía en la investigación y fabricación de automóviles. Toyota es famosa en todo el mundo por su eficacia y eficiencia. Los expertos que han estudiado la compañía destacan su capacidad de fomentar y cuidar la creatividad y la flexibilidad de los empleados en un ambiente laboral que es rígido y controlado.⁹

Comprender la cultura de la organización es una parte crucial de la etapa 3 que a menudo se pasa por alto.¹⁰ Los gerentes deben ser conscientes de que las culturas fuertes y débiles tienen repercusiones distintas en la estrategia y que el contenido de una cultura tiene efecto importante en la estrategia que se siga. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 8.5).

●●● **oportunidades**
Tendencias positivas en los factores del ambiente externo.

●●● **amenazas**
Tendencias negativas en los factores del ambiente externo.

●●● **fuerzas**
Actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos.

●●● **debilidades**
Actividades que la organización no hace bien o recursos que no tiene.

●●● **capacidades centrales**
Principales destrezas, habilidades y recursos que crean valor para la organización y que determinan sus armas competitivas.

ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

Muchos sitios Web de compañías tienen un enlace “Acerca de”, en el que se da información sobre la empresa y sus productos o servicios pasados, presentes y, muchas veces, futuros. Esta información está al alcance de quien la quiera leer, incluso la competencia. En una industria muy competitiva donde las compañías tienen dificultades para sobrevivir, ya no digamos para tener éxito, ¿sería incorrecto que los gerentes incluyeran información equívoca o incluso falsa? ¿Por qué? Supongamos que la industria no está tan competitiva. ¿Pensaría usted de otra manera? Explique.

Como vimos en el capítulo 3, la cultura de la organización es su personalidad. Refleja los valores compartidos, convicciones y conductas apreciadas que incorporar “a la forma en que hacemos las cosas aquí”. En una cultura fuerte los empleados entienden claramente de qué trata la organización. Esta claridad facilita a los gerentes comunicar a los empleados nuevos las capacidades centrales y las fuerzas de la organización. En Nordstrom, que tiene una cultura muy fuerte de servicio y satisfacción de los clientes, los gerentes infunden los valores de la cultura en los empleados nuevos en un tiempo mucho más breve que un competidor con una cultura débil. Desde luego, el lado negativo de una cultura fuerte es que es más difícil cambiarla. Una cultura fuerte actúa como barrera significativa para aceptar los cambios en las estrategias de las organizaciones. Las organizaciones triunfadoras con una cultura fuerte quedan aprisionadas en su propio éxito.

La cultura de la organización también promueve o estorba las acciones estratégicas de la organización. En un estudio se mostró que las empresas con “culturas estratégicamente apropiadas” superaban a otras corporaciones con culturas menos convenientes.¹¹ ¿Qué es una cultura estratégicamente apropiada? Es una cultura que respalda la estrategia que eligió la empresa. Por ejemplo, Avis, la principal compañía estadounidense de renta de autos, durante varios años se ha sostenido en los primeros lugares de su categoría en las encuestas anuales de lealtad a la marca. Al crear una cultura en la que los empleados se obsesionan con cada etapa de la renta de un auto, Avis ha acumulado un historial sin precedentes de lealtad de sus clientes.¹²

La combinación de los análisis externo e interno se llama análisis FODA porque es un examen de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Con el análisis FODA, los gerentes pueden identificar un nicho estratégico para que la organización lo explote (ver figura 8.2).

●●● **análisis FODA**
Examen de las fuerzas,
oportunidades, debilidades y
amenazas de la
organización.

Etapas 4. Formulación de estrategias

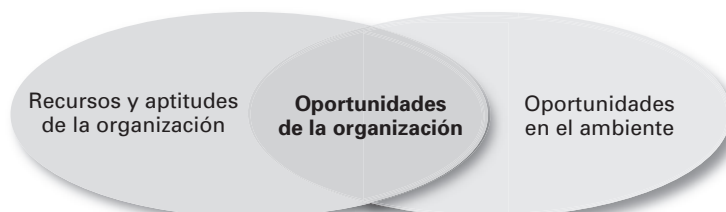
Después de realizar el análisis FODA, los gerentes deben determinar y evaluar alternativas estratégicas y enseguida elegir las que aprovechan las fuerzas de la organización y explotan las oportunidades del ambiente, o bien que corrigen las debilidades de la organización y menguan las amenazas. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 8.6). Hay que establecer estrategias para los niveles corporativo, empresarial y funcional de la organización, como veremos más adelante. Esta etapa termina cuando los gerentes elaboran las estrategias que darán a la organización una ventaja relativa sobre sus rivales. (**A** Conéctese a la Web y realice el ejercicio 8 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Creative Am I?”).

Etapas 5. Puesta en marcha de las estrategias

Después de formular las estrategias, hay que echarlas a andar. Una estrategia no es buena antes de llevarla a cabo. Sin importar con cuánta eficacia haya planeado la organización sus estrategias, no tendrá éxito si no las implementa de manera apropiada. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 8.7). En el resto de los capítulos del libro nos ocuparemos de varios temas relacionados con la implementación de estrategias. Por ejemplo, en el capítulo 10 se ve la relación entre estrategia y estructura. En el capítulo 12 se muestra que para que funcionen las estrategias nuevas, muchas veces hace falta contratar personal nuevo con otras capacidades, transferir algunos de los empleados nuevos a otras posiciones o despedir a otros. Asimismo, como cada vez más organizaciones forman equipos, la capacidad de formar y manejar equipos eficaces es una parte importante de la implementación de la estrategia

Figura 8.2

Identificar las
oportunidades de
la organización



ADMINISTRE SU CARRERA

Un análisis FODA personal

El análisis FODA es una herramienta útil para que examine sus destrezas, capacidades, preferencias vocacionales y oportunidades laborales. Hacer un análisis FODA personal consiste en echar una mirada rigurosa a las fuerzas y debilidades propias y entonces evaluar las oportunidades y amenazas de las trayectorias profesionales que le interesen.¹³

Paso 1. Evaluar fuerzas y debilidades personales. Todos tenemos destrezas, talentos y capacidades particulares. Disfrutamos de ciertas actividades más que de otras. Por ejemplo, algunas personas detestan la idea de pasar el día sentadas en un escritorio; otras entran en pánico al pensar en alternar con extranjeros. Anote las actividades que le gusten y aquellas en que es bueno. También determine lo que no le gusta y lo que no hace bien. Es importante aceptar nuestras debilidades para que podamos corregirlas o apartarnos de carreras en las que sean importantes. Anote sus fuerzas y debilidades principales y subraye las que le parezcan significativas.

Paso 2. Identificar las oportunidades y amenazas para la carrera. En el capítulo 3 y en éste se ha aprendido que las industrias tienen oportunidades y amenazas externas diferentes. Es importante identificar estos factores externos por la simple razón de que es posible que ejerzan una influencia notable en sus primeras ofertas de trabajo y en el avance de su carrera. Una compañía situada en

una industria en la que hay importantes tendencias negativas ofrecerá pocas vacantes y pocas oportunidades de avance. Por otro lado, las perspectivas de empleo serán brillantes en industrias con tendencias externas positivas. Anote dos o tres industrias en las que esté interesado y evalúe críticamente las oportunidades y amenazas que presentan.

Paso 3. Esboce sus metas de carrera a cinco años. Tome sus evaluaciones FODA y anote cuatro o cinco metas de carrera que quisiera cumplir a los cinco años de su titulación. Estas metas abarcan, por ejemplo, la clase de trabajo que prefiera, cuántas personas va a dirigir o el salario que ganará. Recuerde que, idealmente, debe tratar de hacer corresponder sus fuerzas personales con las oportunidades de su sector.

Paso 4. Trazar un plan de carrera para cinco años. Ahora es el momento de pasar a las acciones concretas. Escriba un plan detallado para alcanzar las metas de carrera que esbozó en el punto anterior. Diga exactamente qué hará y para cuándo, con el fin de alcanzar cada meta. Si cree que necesita ayuda, señale cuál y diga cómo la conseguirá. Por ejemplo, digamos que su análisis FODA señala que para alcanzar una meta de carrera tiene que tomar más cursos de administración. En su plan debe indicar cuándo tomará esos cursos. Su plan lo guiará para tomar decisiones, así como los planes de las organizaciones marcan direcciones a los gerentes.

(estudiamos los equipos en el capítulo 15). Por último, el liderazgo de la dirección es un ingrediente necesario en cualquier estrategia viable, lo mismo que un grupo motivado de gerentes de niveles medio e inferior para que ejecuten las estrategias de la organización. En los capítulos 16 y 17 exponemos los medios para motivar al personal y damos sugerencias para mejorar el liderazgo.

Etapas 6. Evaluación de los resultados

La última etapa del proceso de la administración estratégica consiste en evaluar los resultados. ¿Han sido eficaces las estrategias? ¿Se requieren ajustes? (**P y R** Conéctese a la Web y revise **Q & A 8.8**). Anne Mulcahy, presidenta y directora ejecutiva de Xerox Corporation, hace ajustes estratégicos para mejorar la competitividad de su empresa en el sector de los servicios de información. Para ello, evalúa los resultados de las estrategias anteriores y decide qué cambios se requieren. Veremos esta etapa cuando abordemos el proceso de control en el capítulo 18.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Enumere las seis etapas del proceso de la administración estratégica.
- Explique lo que hacen los gerentes cuando realizan análisis externos e internos.
- Explique la función de los recursos, aptitudes y capacidades centrales en el análisis interno.

TIPOS DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

Las estrategias de las organizaciones son de nivel corporativo, empresarial y funcional (ver figura 8.3). Los directores de la organización son los responsables de las estrategias corporativas. Los gerentes de nivel medio son responsables de las estrategias empresariales y los gerentes de nivel inferior de las estrategias funcionales. Veamos cada tipo.

Estrategia de nivel corporativo

●●● estrategia de nivel corporativo

Estrategia de las organizaciones que pretende determinar en qué negocios debe o quiere estar.

Con una **estrategia de nivel corporativo** se pretende determinar en qué negocios debe o quiere estar una compañía. Refleja la dirección que sigue la organización y las funciones que cumplen sus unidades en el empeño en tal dirección. Por ejemplo, la estrategia corporativa de PepsiCo integra las estrategias de sus unidades comerciales: North American Soft Drinks, Pepsi International, Frito-Lay, Quaker Oats, Gatorade/Tropicana North America y South Beach Beverage (SOBE). PepsiCo tenía una división de restaurantes que comprende Taco Bell, Pizza Hut y KFC, pero por las intensas presiones competitivas de la industria de la comida rápida y la incapacidad de esta división para contribuir al crecimiento de la corporación, PepsiCo decidió centrarse en sus divisiones de refrescos y alimentos. Integró la división de restaurantes como una entidad comercial separada e independiente que hoy se llama YUM! Brands, Inc. ¿Qué estrategias corporativas usan las organizaciones como PepsiCo?

Hay tres principales estrategias corporativas: crecimiento, estabilidad y renovación. Para ilustrarlo, Kellogg, Wal-Mart y Apple son compañías que parecen marchar en direcciones distintas. Los directores de Kellogg están contentos de mantener el estado de las cosas y enfocarse en el sector alimenticio. Wal-Mart expande rápidamente sus operaciones y crea nuevos negocios y conceptos de venta. También explota las oportunidades globales. En tanto, ventas lentas y un panorama incierto en la industria de las computadoras ha incitado a Apple a ir en otra dirección y lanzar su servicio de música en línea llamado iTunes Music Store. Estas organizaciones siguen estrategias corporativas distintas. Vamos a detenernos en cada una.

●●● estrategia de crecimiento

Estrategia corporativa con la que se trata de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece o los mercados que atiende.

Crecimiento La **estrategia de crecimiento** es una estrategia corporativa con la que se tratan de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece o los mercados que atiende. Al seguir una meta de crecimiento la organización aumenta sus ingresos por ventas, número de empleados, participación en el mercado y otras medidas cuantitativas. ¿Cómo crecen las organizaciones? Mediante concentración, integración vertical y horizontal o diversificación.

El crecimiento por concentración se alcanza cuando la organización se enfoca en su principal línea de negocios y aumenta el número de productos que ofrece o los mercados de su principal negocio. No adquiere ni se funde con otras empresas, sino que crece aumentando sus propias operaciones comerciales. Por ejemplo, Beckman Coulter, Inc., una organización de Fullerton, California, con ingresos anuales de más de 2000 millones de

Figura 8.3 Niveles estratégicos de las organizaciones

Nivel corporativo

Nivel empresarial

Nivel funcional





El nuevo director ejecutivo de 3M, W. James McNerney, piensa seguir una estrategia que va a reposicionar a la compañía como empresa de servicios médicos. Quiere ampliar la oferta actual de productos médicos de poca tecnología y software comercial médico para incluir tratamientos. Así, los científicos de 3M trabajan en tratamientos para enfermedades respiratorias, cardiovasculares, cutáneas y de transmisión sexual. McNerney dice de la nueva estrategia de crecimiento que "no tenemos una ecuación comercial mal planteada. Sólo tenemos que aprender a hacer las cosas más rápidamente".

●●● **diversificación relacionada**

Diversificación de una compañía que se funde o compra empresas de sectores distintos pero afines.

●●● **diversificación no relacionada**

Diversificación de una compañía que se funde o compra empresas de sectores distintos que no están relacionados.

●●● **estrategia de estabilidad**

Estrategia corporativa caracterizada por la falta de un cambio significativo.

dólares, ha seguido una estrategia de concentración para convertirse en una de las mayores compañías del mundo de equipo de investigación y diagnóstico médico. Otro ejemplo es Bose Corporation de Framingham, Massachusetts. El enfoque de la compañía en crear productos innovadores de audio la ha convertido en el principal fabricante de bocinas estereofónicas del mundo, con ventas de más de 1300 millones de dólares.

Una compañía también puede crecer por integración vertical, que es un intento por adquirir el control de los insumos (integración vertical hacia atrás) o productos (integración vertical hacia adelante). En la integración vertical hacia atrás, para ganar el control de los insumos la organización se convierte en su propio proveedor. Por ejemplo, el gigante francés del alojamiento Accor, propietario de Motel 6, Red Roof Inns y otras propiedades, también es dueño de la mayoría de Carlson Wagonlit Travel, una de las agencias de viajes más grandes del mundo. En la integración vertical hacia adelante, la organización se convierte en su propio distribuidor para adquirir el control de sus productos. Por ejemplo, las tiendas de cómputo Gateway Computer's son una organización que controla su distribución.

En la integración horizontal, una compañía crece combinándose con otras organizaciones de la misma industria, es decir, combinando sus operaciones con la competencia. Por ejemplo, Vail Resorts Inc., la zona de esquí más grande de Estados Unidos, creció con la combinación de otros centros de esquí en Breckenridge, Keystone y Arapahoe Basin. En los últimos años se ha recurrido frecuentemente a la integración horizontal en los sectores de las aerolíneas y el petróleo. Como unirse a los rivales disminuye la competencia en una industria, la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos evalúa las repercusiones de las acciones de crecimiento propuestas y debe aprobar una estrategia de integración horizontal. En otras industrias hay restricciones semejantes. Por ejemplo, los directores de America Online Inc. y Time Warner Inc. tuvieron que hacer ciertas concesiones para que aceptara la fusión la Comisión Europea, el "perro guardián" de la Unión Europea.

Por último, una organización puede crecer por diversificación, relacionada y no relacionada. En la **diversificación relacionada**, una compañía se funde o compra empresas de sectores distintos pero afines. Por ejemplo, American Standard Cos., de Piscataway, Nueva Jersey, tiene diversos negocios como muebles de baño, unidades de aire acondicionado, refacciones de plomería y frenos de aire para camiones. La "adaptación estratégica" de estos negocios está en la explotación de técnicas de manufactura eficientes creadas en la fabricación de muebles de baño, las cuales se transfirieron a los demás negocios. En la **diversificación no relacionada**, una compañía se funde o compra empresas de sectores distintos que no están relacionados. Por ejemplo, Lancaster Colony Corporation posee empresas que hacen aderezos para ensaladas, tapetes para auto y velas aromáticas, negocios que son distintos y no se relacionan.

Muchas compañías crecen con una combinación de los dos esquemas. Por ejemplo, McDonald's ha crecido con la estrategia de concentración de abrir más de 30,000 unidades en 120 países, de los cuales aproximadamente 30% son propiedad de la compañía. Además, en su integración horizontal ha comprado las cadenas Boston Market, Chipotle Mexican Grill y Donato's Pizza. También tiene 33% de acciones de la tienda inglesa de sandwiches Pret A Manger.

Muchas compañías crecen con una combinación de los dos esquemas. Por ejemplo, McDonald's ha crecido con la estrategia de concentración de abrir más de 30,000 unidades en 120 países, de los cuales aproximadamente 30% son propiedad de la compañía. Además, en su integración horizontal ha comprado las cadenas Boston Market, Chipotle Mexican Grill y Donato's Pizza. También tiene 33% de acciones de la tienda inglesa de sandwiches Pret A Manger.

Estabilidad Una **estrategia de estabilidad** es una estrategia corporativa caracterizada por la falta de un cambio significativo. Entre los ejemplos se encuentran atender a los mismos clientes con el mismo producto o servicio, mantener la participación en el mercado y sostener los resultados de rendimiento sobre la inversión de la empresa.

●●● **estrategia de renovación**

Estrategia corporativa destinada a resolver debilidades de la organización que merman el desempeño.

●●● **estrategia de atrincheramiento**

Estrategia de renovación de corto plazo.

●●● **estrategia de ajuste**

Estrategia de renovación para situaciones en las que los problemas de desempeño de la organización son más graves.

●●● **matriz BCG**

Herramienta estratégica que guía las decisiones de asignación de recursos de acuerdo con la participación en el mercado y la tasa de crecimiento de las unidades estratégicas de negocios UEN.

Aunque parecería extraño que una empresa no quiera crecer, a veces sus recursos, capacidades y competencias se han estirado hasta sus límites, y la expansión de sus operaciones pondría en peligro su éxito futuro. ¿Cuándo deciden los directores que la estrategia de estabilidad es la más apropiada? Una situación podría ser que la industria está en un periodo de agitaciones en el que las fuerzas externas cambian radicalmente y el futuro es incierto. En estas épocas, los directores deciden que lo prudente es afianzarse y esperar a ver qué pasa.

Otra situación en la que la estrategia de estabilidad es la apropiada ocurre cuando la industria tiene pocas oportunidades de crecer, o ninguna. En este caso, los directores toman la decisión de sostener la operación de la empresa en sus niveles actuales y no hacer movimientos estratégicos. Este periodo de estabilidad les daría tiempo para analizar sus opciones estratégicas. Por ejemplo, la industria abarrotera crece muy lentamente. Este hecho, más el asalto masivo de Wal-Mart a las tiendas de abarrotes, llevó a los directores de la cadena A&P a seguir una estrategia de estabilidad. La compañía ha consolidado ciertos locales e incluso ha vendido divisiones de mal desempeño.

Por último, en ocasiones dueños y gerentes de empresas pequeñas optan deliberadamente por una estrategia de estabilidad. ¿Por qué? Porque les parece que su empresa marcha bien como está, que satisface sus metas personales y que no quieren meterse en los líos de hacer crecer una empresa.

Renovación Las publicaciones populares sobre empresas dan a la luz a menudo artículos de organizaciones que no consiguen satisfacer sus metas o cuyo desempeño se reduce. Cuando una organización está en problemas, hay que hacer algo. Los gerentes tienen que trazar estrategias para abordar las deficiencias de la organización que producen las reducciones del desempeño. Se trata de las **estrategias de renovación**, que tienen dos tipos principales. Una **estrategia de atrincheramiento** es una estrategia de renovación de corto plazo que se sigue en situaciones en las que los problemas de desempeño no son graves. No faltan las compañías que han emprendido esta estrategia. En una lista incompleta aparecen los nombres de algunas grandes corporaciones: Procter & Gamble, AT&T, Kodak, Reebok, IBM y Union Carbide. Cuando una organización presenta inconvenientes menores de desempeño, la estrategia de atrincheramiento sirve para estabilizar las operaciones, revitalizar los recursos y las aptitudes, y prepararla para volver a la competencia.

¿Pero qué pasa si los problemas de la organización son más graves? ¿Qué sucede si las utilidades de la organización no sólo se reducen sino que de hecho han desaparecido y sólo hay pérdidas? Esta situación exige una estrategia más drástica. La **estrategia de ajuste** es una estrategia de renovación para épocas en las que los problemas de desempeño son más graves. Algunas compañías conocidas que han seguido la estrategia de ajuste son Sears, DaimlerChrysler, Apple, Continental Airlines y Mitsubishi.

En las dos estrategias de renovación los directores recortan costos y reestructuran las operaciones de la organización. Sin embargo, en la estrategia de ajuste es más extensa la aplicación de estas medidas que en la estrategia de atrincheramiento.

En las dos estrategias de renovación los directores recortan costos y reestructuran las operaciones de la organización. Sin embargo, en la estrategia de ajuste es más extensa la aplicación de estas medidas que en la estrategia de atrincheramiento.

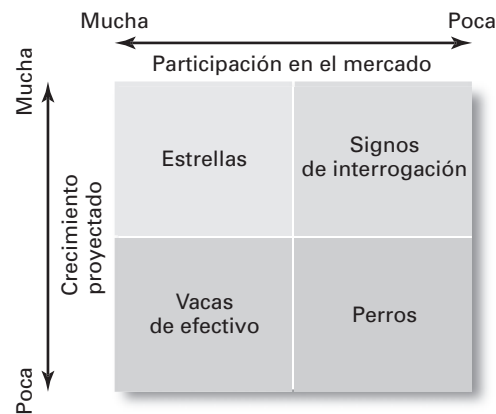
Análisis de la cartera corporativa Cuando la estrategia corporativa de una organización abarca varias empresas, los directores manejan este grupo, o cartera, con una matriz de cartera corporativa.¹⁴ En la primera matriz, la **matriz BCG**, creada por el Boston Consulting Group, se propuso la idea de que las empresas de una organización podrían evaluarse y graficarse en una matriz de 2×2 (ver figura 8.4) para identificar cuáles ofrecían el mayor potencial y cuáles significaban una fuga de recursos de la organización.¹⁵ El eje horizontal representa la participación en el mercado, evaluada como mucha o poca. El eje



Cuando A.G. Lafley asumió la dirección ejecutiva de Procter & Gamble, su estrategia de renovación fue asombrosamente simple. A pesar de la disminución de las ganancias y la caída del precio de las acciones, le parecía que la compañía no necesitaba ningún cambio radical, sino vender más de los productos que los clientes siempre habían querido. Desestimó el impulso de los productos nuevos, escogió las 10 marcas más vendidas y las convirtió en prioridad de la compañía. “Es una estrategia básica que me funcionó en la Armada —donde sirvió como oficial de aprovisionamiento. El truco consistía en encontrar las pocas cosas que iban a venderse bien y vender todas las que pudiéramos”. En apenas dos años, la estrategia ha llevado el desempeño financiero de la empresa a nuevas alturas.

Figura 8.4

Matriz BCG



vertical indica el crecimiento proyectado del mercado, poco o mucho. A partir de esta evaluación, una empresa se sitúa en una de cuatro categorías:

- *Vacas de efectivo* (poco crecimiento, mucha participación en el mercado). Las empresas de esta categoría generan grandes sumas de efectivo, pero sus perspectivas de crecimiento están limitadas.
- *Estrellas* (mucho crecimiento, mucha participación en el mercado). Estas empresas están en un mercado de crecimiento acelerado y tienen participación dominante. Su aportación al flujo de efectivo depende de sus necesidades de recursos.
- *Signos de interrogación* (mucho crecimiento, poca participación en el mercado). Estas empresas están en una industria atractiva, pero su porcentaje de participación en el mercado es pequeño.
- *Perros* (poco crecimiento, poca participación en el mercado). Las empresas de esta categoría no producen ni consumen mucho efectivo. Y tampoco prometen mejorar su desempeño.

¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de la matriz BCG? Los gerentes deben “ordenar” cuanto puedan a las vacas de efectivo, limitar sus inversiones en ellas y tomar las grandes sumas generadas para invertir en las estrellas y en los signos de interrogación con mayor potencial de mejorar la participación en el mercado. La fuerte inversión en las estrellas servirá para sacar ventaja del crecimiento de su mercado y para mantener elevada la participación en el mercado. Desde luego, las estrellas se convertirán en vacas de efectivo cuando sus mercados maduren y se desacelere el crecimiento de las ventas. La decisión más difícil para los gerentes se relaciona con los signos de interrogación. Después de un análisis cuidadoso, unos se venden y otros se convierten en estrellas. Los perros deben venderse o liquidarse porque tienen poca participación en mercados con pocas posibilidades de crecimiento.

Una matriz de cartera corporativa, como la BCG, es una herramienta útil de administración estratégica. Ofrece un marco para entender varias empresas y ayuda a los directores a establecer prioridades para decidir sobre la asignación de recursos.

Estrategia de nivel empresarial

●●● **estrategia de nivel empresarial**
Estrategia para determinar cómo debe competir la organización en sus negocios.

Ahora pasamos al siguiente nivel. En una **estrategia de nivel empresarial** se trata de determinar cómo debe competir la organización en sus negocios. Para la organización pequeña con sólo una línea de negocios o la grande que no está diversificada en varios productos o servicios, esta estrategia se superpone con la estrategia de nivel corporativo. En cambio, en las organizaciones de varios negocios cada división tendrá su propia estrategia que define

●●● **unidades estratégicas de negocios (UEN)**
Empresas de una organización con varios negocios que son independientes y formulan sus propias estrategias.

●●● **ventaja competitiva**
Superioridad que distingue a la organización; su valor distintivo.

los productos y servicios que ofrece, los clientes a los que quiere llegar, etc. Por ejemplo, la compañía francesa LVMH-Moët Hennessey Louis Vuitton, S.A. tiene estrategias empresariales diferentes para sus divisiones, como moda Donna Karan, pieles Louis Vuitton, perfumes Guerlain, relojes TAG Heuer, champaña Dom Perignon y otros artículos de lujo. Cada división tiene su propio estilo de competir. Cuando una organización participa en varios negocios, las empresas que son independientes y formulan sus propias estrategias se llaman **unidades estratégicas de negocios** o UEN.

Función de la ventaja competitiva Establecer una buena estrategia empresarial competitiva requiere comprender la ventaja competitiva, un concepto clave de la administración estratégica.¹⁶ La **ventaja competitiva** es la superioridad que distingue a la organización; es decir, su valor distintivo. Esta ventaja procede de las capacidades centrales de la organización, las cuales, como vimos antes, pueden adoptar la forma de aptitudes de la organización: ésta hace algo que las otras no pueden hacer o lo hace mejor que las demás. Por ejemplo, Dell adquirió una ventaja competitiva por su capacidad de crear un canal directo de ventas que es muy sensible a los clientes. Southwest Airlines tiene una ventaja competitiva por su capacidad para dar a los pasajeros lo que quieren: un servicio rápido, conveniente y divertido. También aquellas capacidades centrales que llevan a una ventaja competitiva vienen de los activos o recursos de la organización, eso que tiene y que a la competencia le falta. Por ejemplo, el moderno sistema de información de Wal-Mart le permite vigilar y controlar inventarios y relaciones con los proveedores mejor que sus competidores, y Wal-Mart lo ha convertido en una ventaja de costos. Harley-Davidson, Nike y Coca-Cola tienen marcas mundiales bien conocidas con las que obtienen precios especiales para sus productos.



Royal Caribbean International, que opera una flota de 25 cruceros, escogió la calidad como su ventaja competitiva. Como dice Maria Sastre, vicepresidenta de satisfacción total a los huéspedes, "al cliente latino [...] le gusta lo último y lo más grande", y eso significa barcos completamente nuevos, cabinas para familias con hijos y abuelos, menús elegidos cuidadosamente y lista de vinos, y cenas y diversiones con presentaciones de grupos como los populares Gipsy Kings.

La calidad como ventaja competitiva Si la calidad se implementa apropiadamente, puede ser una manera de que la organización tenga una ventaja competitiva sostenida.¹⁷ Por eso tantas organizaciones aplican el concepto de la administración de la calidad a sus operaciones, con la intención de distinguirse de la competencia.

Como vimos en el capítulo 2, la administración de la calidad se centra en los clientes y en el mejoramiento continuo. En la medida en que la organización satisfaga la necesidad de calidad de un cliente, se distingue de la competencia y forma una cartera de clientes leales. Además, las mejoras constantes de la calidad y la confiabilidad de los productos y servicios de la organización producen una ventaja competitiva que no puede sustraerse.¹⁸ Veamos cómo dos compañías muy distintas practican la administración de la calidad para ganar ventajas competitivas.

En Granite Rock Company, de Watsonville, California, el mejoramiento continuo es una herramienta estratégica importante. ¿Qué innovaciones de calidad estratégica tiene la compañía? Averiguó a través de numerosas encuestas de clientes que la entrega a tiempo era su prioridad. Granite Rock se propuso establecer normas para alcanzar un desempeño a tiempo. Estudió las tiendas de Domino's Pizza que garantizan una entrega rápida y correcta. Con este estudio, Granite Rock instituyó un programa en el que los clientes llegan con sus camiones, insertan una tarjeta y le dicen a la máquina cuánto y qué material necesitan, de manera parecida al manejo de un cajero automático. El camión se carga automáticamente y la cuenta se expide más tarde al cliente. El servicio Granite Xpress está abierto las 24 horas, los siete días de la semana, para satisfacer las necesidades de los clientes.

LM Ericsson, la compañía sueca, es el primer fabricante mundial de equipo para infraestructura de telecomunicaciones inalámbricas. La compañía fabrica sus productos de modo que cumplan con los

principales criterios para inalámbricos y sigue siendo líder en la actualización de las redes para la norma de la tercera generación. Su ventaja competitiva viene del hecho de que sus productos son conocidos por su gran calidad e innovación, lo que es motivo de orgullo para la compañía.

Cómo sostener la ventaja competitiva Dado que todas las organizaciones tienen recursos y capacidades, ¿por qué unas organizaciones tienen más éxito que otras? ¿Por qué algunos equipos deportivos siempre ganan los campeonatos y arrastran a las multitudes? ¿Por qué las utilidades y las ganancias de algunas organizaciones siempre crecen? ¿Por qué algunas compañías siempre están en los primeros lugares de las listas de las “mejores”, “más admiradas” o “más rentables”? Todas las organizaciones tienen sus recursos y métodos de trabajo para hacer sus negocios, no todas son capaces de explotar bien sus recursos o aptitudes y generar capacidades centrales que les den una ventaja competitiva. No basta con que la organización obtenga una ventaja competitiva; debe ser capaz de sostenerla. Es decir, una ventaja competitiva sostenible faculta a la organización para mantener su delantera a pesar de las acciones de la competencia y de los cambios de la industria.

Estrategias competitivas Muchas ideas importantes de administración estratégica proceden de la obra de Michael Porter.¹⁹ En su marco de estrategias competitivas se identifican tres estrategias genéricas para que escojan los gerentes. El éxito depende de elegir la correcta, la que corresponda a las fuerzas competitivas (recursos y aptitudes) de la organización y la industria en la que se encuentra. La principal aportación de Porter ha sido la explicación de cómo los gerentes crean y sostienen una ventaja competitiva que le dé a la compañía una rentabilidad superior al promedio. Un elemento importante es el análisis industrial.

Porter propone que algunas industrias son inherentemente más rentables (y por eso más llamativas para introducirse y quedarse). Por ejemplo, la industria farmacéutica tiene históricamente márgenes de utilidades elevados, en tanto que los márgenes de las aerolíneas son notoriamente escasos. Pero una compañía puede ganar dinero en una industria “lenta” y perderlo en una “glamorosa”. La clave está en explotar la ventaja competitiva.

En cualquier industria, cinco fuerzas dictan las reglas de la competencia. En conjunto, estas fuerzas (figura 8.5) determinan el atractivo y la rentabilidad de la industria. Los gerentes evalúan el atractivo de una industria con los cinco factores siguientes:

Figura 8.5

Fuerzas del análisis industrial

Fuente: Basado en M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, The Free Press, 1980.



1. *La amenaza de los nuevos participantes.* Factores como las economías de escala, lealtad a la marca y requisitos de capital determinan la facilidad o dificultad de entrar en una industria.
2. *La amenaza de los sustitutos.* Factores como cambios de costos y de lealtad de los compradores determinan el grado en que es probable que los consumidores compren un sustituto.
3. *Poder de negociación de los compradores.* Factores como el número de clientes en el mercado, la información sobre ellos y la disponibilidad de sustitutos determinan el grado de influencia que tienen los proveedores en la industria.
4. *Poder de negociación de los proveedores.* Factores como el grado de concentración de un proveedor y la disponibilidad de sustitutos de materiales determinan el grado de influencia que tienen los proveedores en la industria.
5. *Rivalidad actual.* Factores como la tasa de crecimiento, aumento o caída de la demanda y diferencias en los productos determinan la intensidad de la rivalidad de la competencia entre las empresas de la industria.

Después de que los gerentes evalúan las cinco fuerzas y determinan cuáles son las amenazas y las oportunidades, están listos para elegir una estrategia competitiva adecuada. De acuerdo con Porter, ninguna empresa puede tener éxito tratando de hacerlo todo para todos. Propone que los gerentes escojan una estrategia que le dé a la organización una ventaja competitiva, la que según él procede de tener costos más bajos que la competencia en la industria o de ser notablemente distinta. Sobre esa base los gerentes pueden escoger una de tres estrategias: liderazgo de costos, diferenciación o enfoque. La elección de los gerentes depende de las fuerzas y capacidades centrales de la organización y de las debilidades de la competencia (ver cuadro 8.2).

Cuando la organización se dispone a ser el productor con menores costos de la industria, sigue una **estrategia de liderazgo de costos**. El líder de costos busca insistentemente eficiencias en la producción, marketing y otras áreas de la operación. Los gastos generales se mantienen al mínimo y la empresa hace todo lo que puede por recortar costos. En las oficinas de estos líderes uno no ve costosas obras de arte ni decoración de interiores. Por ejemplo, en

... estrategia de liderazgo de costos

Estrategia empresarial en la que la organización es el productor con menores costos de la industria.

Cuadro 8.2

Requisitos de Porter para sostener las estrategias competitivas

Estrategia genérica	Habilidades y requisitos requeridos	Requisitos comunes de las organizaciones
Liderazgo de costos	Capital de inversión y acceso al capital Capacidades de ingeniería de procesos Supervisión intensa de los trabajadores Diseño de productos para facilitar la fabricación Sistema barato de distribución	Control de costos rígido Informes de control frecuentes y detallados Organización y responsabilidades estructuradas Incentivos basados en cumplir objetivos cuantitativos estrictos
Diferenciación	Capacidades sólidas de marketing Ingeniería de productos Dotes creativas Capacidades sólidas en investigación básica Reputación corporativa de calidad o liderazgo tecnológico Larga tradición en la industria o combinación peculiar de habilidades aprendidas de otras empresas Gran cooperación de los canales	Coordinación firme entre funciones de investigación y desarrollo, de productos y marketing Medición e incentivos subjetivos, en vez de medición cuantitativa Atractivos para trabajadores calificados, científicos o personas creativas
Enfoque	Combinación de destrezas y recursos anteriores dirigidos al objetivo estratégico	Combinación de los requisitos anteriores dirigidos al objetivo estratégico

Fuente: Reimpreso de M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, Free Press, 1980, pp. 40-41.

●●● estrategia de diferenciación

Estrategia empresarial en la que una compañía ofrece productos exclusivos que aprecian los clientes.

●●● estrategia de enfoque

Estrategia empresarial en la que una compañía busca una ventaja de costos o diferenciación en un segmento industrial estrecho.

●●● atolladero

Situación en la que la organización no ha logrado establecer una ventaja competitiva de costo ni de diferenciación.

●●● estrategia de nivel funcional

Estrategia de las organizaciones destinada a respaldar la estrategia empresarial.

la matriz de Wal-Mart en Bentonville, Arkansas, los muebles de las oficinas son escasos y monótonos, pero funcionales. Los líderes de costos no ponen el acento en “adornos”, los compradores deben considerar que el producto o servicio que venden tiene la misma calidad que los rivales o por lo menos es aceptable. Entre los ejemplos de compañías que han recurrido a la estrategia de líder de costos bajos citemos a Wal-Mart, Hyundai y Southwest Airlines.

La compañía que trata de ofrecer productos exclusivos que aprecien los clientes sigue una **estrategia de diferenciación**. La diferenciación obedece a una calidad excepcionalmente alta, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica e imagen de marca notablemente positiva. La clave de esta estrategia competitiva es que cualquiera que sea el atributo de un producto o servicio que se escoja para distinguirse, debe diferenciar a la empresa de la competencia y debe ser lo bastante importante para justificar un sobreprecio que exceda el costo de la diferenciación.

Prácticamente, cualquier producto o servicio de consumo con éxito es un ejemplo de estrategia de diferenciación: Nordstrom (servicios a clientes), Sony (reputación de calidad y diseño innovador); bolsas Coach (diseño e imagen de marca) y los calzones entrenadores Huggies de Kimberly-Clark (diseño de producto).

Las primeras dos estrategias de Porter pretenden obtener una ventaja competitiva. En cambio, la **estrategia de enfoque** consiste en una ventaja de costos (enfoque en los costos) o de diferenciación (enfoque en la diferenciación) en un segmento estrecho. Es decir, los gerentes eligen un segmento de mercado en una industria y tratan de explotarlo, en vez de atender todo el mercado. Los segmentos se basan en variedad de productos, tipo de comprador final, canal de distribución o ubicación de los compradores. Por ejemplo, en la Compañía Chilena de Fósforos, S.A., un gran fabricante chileno de productos de madera, el vicepresidente Gustavo Romero Zapata, concibió una estrategia de enfoque para vender palillos en Japón. La competencia, y hasta otros directores de la compañía, pensaron que estaba loco. Sin embargo, al enfocarse en este segmento la estrategia de Romero creó tal demanda para sus palillos que no tenía árboles maduros para fabricar sus productos. Que una estrategia de enfoque sea viable depende del tamaño del segmento y de que la organización pueda con el costo de sostenerla. En las investigaciones se indica que la estrategia de enfoque es la mejor elección para empresas pequeñas porque no tienen las economías de escala ni los recursos internos para seguir las otras dos estrategias.²⁰

¿Qué ocurre si una organización no es capaz de establecer una ventaja de costos o de diferenciación? Porter usa el término **atolladero** para referirse a la situación de estas organizaciones, a las que se les dificulta enormemente el éxito a largo plazo. Porter señala que las organizaciones triunfadoras se meten a menudo en problemas por ir más allá de su ventaja competitiva y terminan en un atolladero.

Como quiera que sea, sabemos que las organizaciones pueden buscar una ventaja de costos y de diferenciación, pues en los estudios se ha mostrado que este esquema doble trae por resultado un aumento en el desempeño.²¹ Ahora bien, para seguir las dos estrategias la organización debe comprometerse con la calidad de sus productos o servicios y los consumidores de éstos deben apreciar la calidad. Al ofrecer productos o servicios de alta calidad, una organización se distingue de sus rivales. Los consumidores que valoran la calidad comprarán más los productos de la organización y el incremento en la demanda producirá economías de escala y menores costos por unidad. Por ejemplo, compañías como Anheuser-Busch, FedEx, Intel y Coca-Cola diferencian sus productos al tiempo que mantienen bajos los costos de sus operaciones.

Estrategia de nivel funcional

Las **estrategias de nivel funcional** respaldan las estrategias empresariales. Para las organizaciones que tienen departamentos funcionales tradicionales como manufactura, marketing, recursos humanos, in-



En su trato con la superestrella latina Thalía para crear una línea de ropa y accesorios de marca, Kmart sigue una estructura de enfoque. La cadena quiere ser el supermercado favorito de los clientes latinoamericanos. “El mercado latino es muy importante para nosotros —dijo un vocero de la compañía. Es nuestro esfuerzo por llevarles productos a estos clientes”.

vestigación y desarrollo, y finanzas, estas estrategias tienen que apoyar la estrategia empresarial. Por ejemplo, cuando R.R. Donnelley & Sons Company, una imprenta de Chicago, tomó una decisión estratégica empresarial de invertir sustancialmente en métodos de impresión digital de alta tecnología, su departamento de marketing tuvo que trazar nuevos planes de ventas y material promocional, el departamento de producción tuvo que incorporar el equipo digital en las plantas y el departamento de recursos humanos tuvo que actualizar sus programas de selección y capacitación de empleados. En este libro no nos ocupamos de estrategias funcionales específicas porque son el contenido de otras materias de administración que tomará.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explique las tres estrategias de crecimiento.
- Analice la matriz BCG y diga cómo se usa.
- Defina las UEN y las estrategias de la empresa.
- Señale la función de la ventaja competitiva en las estrategias de la empresa.
- Explique el modelo de cinco fuerzas de Porter.
- Describa las tres estrategias competitivas genéricas.

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ENTORNO ACTUAL

No hay mejor ejemplo de los retos estratégicos que enfrentan los gerentes en los mercados actuales que la industria discográfica. Las ventas de discos en todo el mundo cayeron 7.2% en 2002 (la tercera caída sucesiva) y los ejecutivos se preparan para más disminuciones. La piratería mundial descarada, la incertidumbre económica, la competencia intensa con otras formas de entretenimiento han devastado la industria discográfica. Su propia naturaleza no deja de cambiar y los directores luchan por encontrar estrategias para que sus organizaciones salgan airoso de tal entorno.²² Pero el sector discográfico no es la única industria que tiene que lidiar con enormes dificultades estratégicas. Los gerentes de toda clase de organizaciones enfrentan una competencia global cada vez más intensa y más exigencias impuestas por las mayores expectativas de desempeño de inversionistas y clientes. ¿Cómo responden los gerentes a estas realidades? (A Conéctese a la Web y realice el ejercicio 47 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Well Do I Respond to Turbulent Change?”). En esta sección queremos escudriñar las nuevas direcciones estratégicas (incluyendo la regla de tres y su importancia para la administración estratégica) y cómo diseñan estrategias los gerentes para los negocios electrónicos, servicio a clientes e innovación.

La regla de tres

Comida rápida (McDonald's, Wendy's, Burger King). Tarjetas de crédito (VISA, MasterCard, American Express). Fabricantes de autos (General Motors, Ford, DaimlerChrysler). Fabricantes japoneses (Toyota, Honda, Nissan). Teledifusoras (NBC, ABC, CBS). Fabricantes de chips en Corea del Sur (Goldstar, Hyundai, Samsung). Cervecerías (Anheuser-Busch, Coors, Miller). Cruceros (Carnival, Royal Caribbean, Star Cruises). Tenis (Nike, Adidas, Reebok). Empresas mundiales de productos alimenticios (Nestlé, Unilever, Kraft Foods). ¿Qué tienen en común estos sectores? Un fenómeno llamado **regla de tres**, según la cual las fuerzas competitivas de una industria, si están relativamente libres de interferencias gubernamentales y otras circunstancias especiales, desembocarán de manera inevitable en una situación en la que tres compañías dominan cualquier mercado dado.²³

La premisa de la regla de tres es que cada industria tiene tres participantes grandes y descolantes; es decir, tres “generalistas completos” que dominan y acaparan la mayor parte de la participación en el mercado. Aunque hay excepciones (por ejemplo, el sector refresquero con Coca-Cola y Pepsi), la regla de tres se sostiene en muchas industrias. ¿Por qué tres? Porque parece que dos compañías llevan a precios monopolísticos o a la destrucción

●●● regla de tres

Regla según la cual las fuerzas competitivas de una industria, si están relativamente libres de interferencias gubernamentales y otras circunstancias especiales, desembocarán en forma inevitable en una situación en la que tres compañías dominan cualquier mercado dado.

mutua, en tanto que cuatro se entregan a guerras continuas de precios que las perjudican. Además de las tres grandes hay otras empresas que tratan de triunfar. Representan el papel de “ocupantes de supernichos” y se especializan por segmentación, ya de productos, ya de mercados. Al final están los moradores de las zanjas, la posición competitiva de las organizaciones que ni son las tres grandes eficientes y generales ni ocupan nichos especializados. Estas empresas quedan estancadas “en la zanja” donde la posición competitiva y el desempeño financiero son más débiles. Así como Porter señalaba con respecto al atolladero estratégico, los directores no quieren que su empresa termine ahí. Esta disposición de empresas generales, especializadas y débiles es bastante común en toda clase de industrias y en todo el mundo. Por ejemplo, tomemos el sector de las tiendas de descuento. Las tres grandes son Wal-Mart, Costco y Target. Los ocupantes de los supernichos son Koh'l, TJX (T.J. Maxx and Marshall's) y Walgreen's. En la zanja están Kmart y Mervyn's. En el sector de las aerolíneas tenemos las tres grandes (United, American y Delta), los ocupantes de supernichos (Southwest y Jet Blue) y en la zanja (U.S. Air y Midwest Airlines).

De acuerdo con la regla de tres podemos llegar a varias generalizaciones estratégicas sobre compañías e industrias. En el cuadro 8.3 resumimos estas generalizaciones.

Como la regla de tres indica que los mercados evolucionan de manera cíclica y describe el curso de esa evolución, los gerentes deben entender en qué etapa se encuentra su industria. Esto significa trazar estrategias para plazos más largos, quizá de décadas o más. ¿Por qué? Porque este esquema de planeación obliga a los gerentes a pensar más allá de los trastornos y las fuerzas competitivas temporales que tienen lugar. Cuando los gerentes se enfocan en el más largo plazo, tienen que determinar cuáles son los principales impulsores de la reestructuración de los mercados, lo que incluye tecnologías radicalmente distintas (y aun revolucionarias) y cambios radicales en las normas legales y los mercados. Con las generalizaciones que resumimos en el cuadro 8.3, los gerentes deben ser capaces de formular estrategias pertinentes para su compañía a la luz de la posición particular de su sector. Pero también deben entender los primeros indicios de una inminente sacudida de la industria. De este modo pueden sacar ventaja de las oportunidades de productos y mercados que surjan y, lo más importante, mantenerse fuera de la zanja.

Cuadro 8.3

**Generalizaciones
estratégicas selectas de la
regla de tres**

- Una industria se inicia de manera desorganizada, se organiza mediante consolidación y homogeneización y termina con compañías generales (las tres) y especialistas en productos o mercados.
- El número de empresas generales es de tres y sus participación conjunta en el mercado es de 70 a 90%.
- El desempeño financiero de las tres mejora al aumentar la participación en el mercado hasta cierto punto, alrededor de 40%, luego del cual aparecen ineficiencias y los funcionarios gubernamentales acrecientan su escrutinio.
- Si una empresa grande general completa tiene 70% o más de participación en el mercado, no hay lugar para otra. Si el líder del mercado tiene una participación entre 50 y 70%, hay lugar para otra grande general. Por último, si el líder del mercado tiene mucho menos de 40% de participación, habrá lugar temporalmente para la cuarta empresa general.
- Una participación en el mercado de 10% es la mínima para ser viable como empresa general completa.
- Cuando un sector sufre una baja económica, la lucha por la participación de mercado entre la primera y la segunda empresa envía a la tercera a la zanja. Pero si esto pasa, siempre aparece una tercera nueva.
- La primera compañía es la menos innovadora aunque tenga el mayor presupuesto de investigación y desarrollo. La tercera compañía es la más innovadora, aunque sus innovaciones las copia la primera cuando no están protegidas, lo que cada vez es más difícil.
- El crecimiento descontrolado manda a las empresas especializadas a la zanja.
- Las compañías de la zanja tienen el peor desempeño financiero y tienen pocas oportunidades de sobrevivir.
- Las compañías de la zanja pueden convertirse en participantes importantes si se funden unas con otras, pero sólo si no hay una tercera empresa viable. También pueden fundirse con una empresa general de éxito.

Fuente: Adaptado de J.N. Sheth y R.S. Sisodia, “Competitive Markets and The Rule of Three”, *Ivey Business Journal*, septiembre-octubre de 2002, pp. 1-4.

Nuevas direcciones de las estrategias organizacionales

En las instalaciones de FedEx, en Memphis, los empleados no reciben un cheque ni comprobante de depósito, sino una tarjeta de nómina Visa, una nueva forma de tarjeta de débito.²⁴ Cada día de pago se acreditan en las tarjetas los ingresos, que luego los empleados pueden “gastar” libremente, como si tuvieran cheques o efectivo. Este esquema sin papeleo es benéfico para todos: los patrones se ahorran los costos de imprimir los cheques, los bancos se ahorran los costos de procesarlos y los empleados se ahorran la molestia de tener que ir al banco a cambiarlos. Además, Visa, desde luego, explota estratégicamente otra oportunidad de mercado; es un ejemplo de una organización cuyos gerentes saben diseñar estrategias para el entorno actual. ¿Qué entrañan las estrategias para el mundo de hoy? Vemos tres aspectos importantes: técnicas de negocios electrónicos, servicio a clientes e innovación.

Estrategias para aplicar técnicas de negocios electrónicos Como vimos en el capítulo 2, las técnicas de negocios electrónicos ofrecen muchas ventajas a las organizaciones, sea mediante simples actividades de comercio electrónico, sea por la conversión total al esquema electrónico.

No hay duda de que la tecnología de Internet cambió y cambia la manera en que las organizaciones hacen negocios. Por ejemplo, con Internet las compañías: 1) han creado bases de conocimiento que pueden aprovechar los empleados en cualquier momento y lugar; 2) han convertido a los clientes en asociados que colaboran en el diseño, prueba y lanzamiento de productos nuevos; 3) se han librado casi por completo del papeleo en ciertas actividades, como los informes de compras y gastos; 4) han manejado la logística en tiempo real, y 5) han cambiado la naturaleza de las numerosas actividades laborales de la organización.

Los gerentes pueden formular estrategias con técnicas de negocios electrónicos que contribuyan a la creación de una ventaja competitiva sostenible.²⁵ Un líder de costos puede recurrir a estas técnicas para reducir sus costos de varias maneras. En línea, puede hacer ofertas y tramitar pedidos, con lo que elimina la necesidad de llamadas de ventas y reduce los gastos de vendedores; puede tener un sistema de control de inventarios en Internet para reducir los costos de almacenamiento, o puede probar y evaluar en línea a los solicitantes de empleo. Por ejemplo, General Electric aplicó técnicas de negocios electrónicos cuando inició actividades de compras por Internet con la finalidad de reducir costos.

Una empresa que siga la estrategia de diferenciación tiene que ofrecer productos o servicios que los clientes perciban y valoren como exclusivos. ¿De qué sirven las técnicas de negocios electrónicos? Esta empresa tendría sistemas de conocimiento en Internet para acortar los tiempos de respuesta a los clientes, dar respuestas rápidas en línea a las solicitudes de servicio o automatizar los sistemas de compras y pagos para que los clientes tengan estados de cuenta y expedientes de compras detallados. Dell Computer es un ejemplo excelente de una compañía que ha explotado la ventaja de la diferenciación hecha posible mediante las técnicas de negocios electrónicos.

Por último, puesto que la empresa que sigue la estrategia de enfoque se centra en un segmento estrecho del mercado con productos personalizados, podría ofrecer salas de plática o tableros de mensajes para que se relacionen los clientes con intereses comunes; diseñar sitios electrónicos para nichos que se dirijan a grupos específicos con intereses particulares, o realizar en sitios Web funciones rutinarias de oficina, como nómina o presupuesto. Una empresa de este género que ha aprovechado la tecnología de Internet es SalvageSale, empresa virtual que se especializa en liquidaciones rápidas de bienes rescatados. Su uso eficiente de las técnicas de los negocios electrónicos le permite mantener los costos bajos y atraer a un grupo específico de clientes, principalmente aseguradoras y transportistas.

El entorno actual enriquecido por Internet brinda a los gerentes muchas oportunidades para diseñar estrategias para que sus organizaciones alcancen ventajas competitivas sostenibles. Tienen a su disposición una variedad de herramientas y técnicas de negocios electrónicos. El reto esencial para los gerentes estriba en saber cuáles usar, dónde y cuándo. Pero a medida que esto se puede comprobar en organizaciones como General Electric, SalvageSale y Dell, las estrategias de negocios electrónicos bien escogidas contribuyen al éxito de la organización.

Estrategias de servicio a clientes Las compañías que subrayan el servicio a clientes requieren estrategias que cultiven verticalmente ese ambiente desde la dirección. ¿Qué estrategias hacen falta? Hay que dar a los clientes lo que quieren, saber comunicarse con ellos y dar a los empleados capacitación en servicio a clientes. Veamos primero la estrategia de dar a los clientes lo que quieren.

New Balance Athletic Shoes hace algo que no hacen Nike ni Reebok: le da a sus clientes un producto verdaderamente único: tenis de varios anchos. Ningún otro fabricante de tenis tiene tallas para pies estrechos o anchos.²⁶ (Remítase al dilema con el que iniciamos el capítulo, sobre cómo los Mueller dan a los clientes una experiencia memorable de esquí). No causa sorpresa saber que una importante estrategia de servicio consista en dar a los clientes lo que quieren, y es un aspecto fundamental de la estrategia general de marketing de una compañía.

Otra estrategia importante de servicio a clientes es la comunicación. Hot Topic es una tienda de crecimiento acelerado, fanática de la realimentación de los clientes, la cual consigue a través de “tarjetas de informe” por parte de éstos. La directora ejecutiva de la compañía, Betsy McLaughlin, revisa más de 1000 cada semana.²⁷ Los gerentes deben saber qué sucede con los clientes. Tienen que averiguar qué les gustó y qué no les gustó de sus compras, desde el trato con los empleados hasta su experiencia con el producto o servicio. Pero la comunicación no es una calle de un sentido. También es importante que los clientes sepan lo que ocurre en la organización que afecte sus decisiones futuras de compras. Tener un sistema eficaz de comunicación con los clientes es una estrategia importante de servicio a clientes.

Por último, ya hablamos de la importancia de la cultura de la organización para destacar el servicio a clientes. Para esto hay que capacitar a los empleados de modo que ofrezcan a los clientes un servicio excepcional. Por ejemplo, los Juegos Olímpicos de Invierno de 2002 en Salt Lake City fueron memorables por las hazañas deportivas, pero también por el excelente servicio proporcionado por voluntarios que trabajaron como acomodadores en los estacionamientos, porteros, boleteros y limpiadores.²⁸ Conseguir este rendimiento elevado en el servicio fue el resultado de una enorme inversión en capacitación: capacitación en las habilidades fundamentales del servicio, como escuchar, informar y resolver problemas. Además, se alentó a los voluntarios a recordar un acrónimo en inglés de una enumeración de adjetivos equivalente a: comprometido, servicial, adaptable, respetuoso, gentil y alegre. Después de las primeras tareas de capacitación, que consistieron en hacer que los voluntarios entendieran la misión general de las olimpiadas, los gerentes tuvieron que mostrar a cada persona el lugar de su aportación en el cuadro general y luego le explicaron las destrezas que requería para hacer su trabajo. La inversión en capacitación fue un elemento importante en el éxito de la estrategia de servicios a los clientes durante los juegos, y es un buen ejemplo de lo que los gerentes deben hacer si este servicio es una meta importante de su organización.

Estrategias de innovación Cuando Procter & Gamble compró el negocio de comida para mascotas Iam hizo lo que siempre hace: recurrió a su renombrada división de investigación para que encontrara la manera de transferir la tecnología de las otras divisiones para hacer productos nuevos.²⁹ Uno de los resultados de esta combinación de divisiones fue un nuevo ingrediente antisarro de la pasta de dientes que se añadió a toda la comida seca para mascotas adultas.

El gerente se hace

- ◆ *Mientras se mantiene al tanto de las noticias de negocios, preste atención a las estrategias de las organizaciones. ¿Qué estrategias siguen las organizaciones de éxito?*
- ◆ *Realice un análisis FODA cuando solicite trabajo. ¿Para qué quiere trabajar en una organización que tiene muchas debilidades o enfrenta amenazas graves?*
- ◆ *Hable de estrategias con gerentes. Pregúnteles cómo saben cuándo es momento de intentar otra estrategia.*
- ◆ *Como se describe en el cuadro de “Administre su carrera” realice un análisis FODA.*
- ◆ **A** *Conéctese a la Web y realice estos ejercicios de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación, que se encuentra en R.O.L.L.S.: número 4, How Flexible Am I?; número 7, “How Well Do I Handle Ambiguity?”; número 8, How Creative Am I?; número 47, “How Well Do I Respond to Turbulent Change?”.*

Cuadro 8.4

Ventajas y desventajas de ser el primero en actuar

Ventajas	Desventajas
• Reputación de innovadora y líder de la industria • Beneficios de costos y aprendizaje • Control de recursos escasos y evitar que la competencia los obtenga • Oportunidad de fomentar las relaciones y la lealtad de los clientes	• Incertidumbre sobre el rumbo que tomarán la tecnología y el mercado • Riesgo de que los competidores imiten las innovaciones • Riesgos financieros y estratégicos • Costos altos de desarrollo

Como se muestra en este ejemplo, las estrategias de innovación no se enfocan forzosa-mente sólo en los productos radicales y revolucionarios, sino que incluyen la aplicación de la tecnología actual a nuevos usos. Organizaciones de todas las clases y tamaños han aplica-do los dos métodos. ¿Qué estrategias de innovación necesitan las organizaciones en el am-biente actual? Las estrategias deben reflejar su filosofía sobre la innovación de acuerdo con dos decisiones estratégicas: énfasis en la innovación y momento de la innovación.

Los gerentes deben decidir primero en qué actividades pondrán el acento de la innova-ción. ¿El interés de la organización va a ser la investigación científica básica, el desarrollo de productos o la mejora de los procesos? La investigación científica básica requiere la mayor dedicación de recursos, porque entraña actividades esenciales y trabajo de investigación científica. En muchas industrias (como de ingeniería genética, de tecnología de informa-ción o la farmacéutica), la experiencia de la organización en investigación básica es la clave para una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, no todas las organizaciones requieren esta dedicación tan intensa a la investigación científica para alcanzar un desempeño elevado, y muchas dependen de estrategias de desarrollo de productos. Esta estrategia también impo-ne una inversión significativa de recursos, no en las áreas relacionadas con la investigación científica, sino que las organizaciones toman la tecnología que tienen y la mejoran o la apli-can de otra manera, como hizo Procter & Gamble cuando aplicó sus conocimientos del com-bate del sarro a los productos para mascotas. Con estas dos primeras estrategias de innova-ción (investigación científica básica y desarrollo de productos) la organización alcanza una gran diferenciación, que es una manera significativa de obtener una ventaja importante.

La última estrategia de innovación es el enfoque en el desarrollo de productos. Con esta estrategia, la organización busca los medios para mejorar y fortalecer los procesos de trabajo. La organización innova mejores formas de que los empleados hagan su trabajo en todas las áreas. Esta estrategia de innovación lleva a una reducción de los costos que, como sabemos, también es la base de una ventaja competitiva.

Cuando los gerentes determinan el interés en sus actividades de innovación, deben decidir el momento de la estrategia de innovación. Algunas organizaciones quieren ser las primeras en innovar, en tanto que otras se contentan con seguirlas o imitarlas. La or-ganización que es la primera en llevar al mercado la innovación de un producto o un proceso es la **primera en actuar**. Ser la primera en actuar tiene ciertas ventajas y desventa-jas estratégicas, como se indica en el cuadro 8.4. Algunas organizaciones siguen este sen-dero, con la esperanza de adquirir una ventaja competitiva sostenible. Otras consiguieron esta ventaja como seguidoras de su industria. Dejan que las primeras en moverse intro-duzcan las innovaciones y luego imitan sus productos o procesos. Qué esquema prefieran los gerentes depende de la filosofía de innovación de su organización, y qué recursos y ca-pacidades posean.

●●● **primera en actuar**
Organización que es la primera en llevar al mercado la innovación de un producto o un proceso.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Comente las implicaciones de los entornos dinámicos e inseguros en la estrategia de la organización.
- Describa las estrategias que se aplican a las técnicas de los negocios electrónicos.
- Explique la regla de tres y su importancia en la adminis-tración estratégica.
- Explique qué estrategias siguen las organizaciones para acercarse más a los clientes y ser más innovadoras.



Los gerentes responden a un Dilema

Amit Shah

Director de productos de línea, colocación avanzada, Pearson Prentice Hall, Somerville, Massachusetts



Los Mueller tienen un modelo excelente de análisis FODA para evaluar su decisión de expansión. Sin duda necesitan articular, capitalizar y diferenciar su producto en un sector muy competido y de mucha necesidad de capital. Con un análisis FODA básico, deben evaluar lo siguiente: fuerzas (servicio a clientes y calidad de los senderos); oportunidades (expansión estratégica con varios modelos de precios para las instalaciones, para aprovechar el método “lo pequeño es mejor”; debilidades (falta de recursos y poca capitalización), y amenazas (no distinguirse de los rivales grandes que tienen recursos y reservas de capital para capotear las bajas de la economía). Al terminar el análisis FODA es importante que los Mueller tomen en cuenta lo que les indique para trazar estrategias convenientes.

Pat Gray

Gerente de desarrollo de negocios, Minol-MGT, L.P., Addison, Texas

Es esencial usar una herramienta como el FODA para ponderar las decisiones profesionales y personales. Con la aplicación del FODA, los Mueller determinarán mejor si deben o no comprar otras secciones de esquí para expandir su empresa. Sólo si realizan este análisis los gerentes pueden ponderar y estudiar los factores que abarca una decisión empresarial razonada. Obliga a los gerentes a examinar la situación y les proporciona un marco para respaldar su decisión estratégica empresarial. Un análisis FODA mostraría a los Mueller lo siguiente: fuerzas (excepcional servicio a clientes, montaña mejor arreglada, trabajadores capacitados); oportunidades (reducir la competencia, diversificarse en otros deportes); debilidades (posible falta de personal para dar un servicio de calidad), y amenazas (estado del tiempo, nuevos participantes en el mercado y continuación de la calidad del servicio).

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje

Al terminar de estudiar el capítulo, deberá ser capaz de:

- Explicar la importancia de la administración estratégica.
- Comentar los resultados de los estudios sobre la eficacia de la administración estratégica.
- Enumerar las seis etapas del proceso de la administración estratégica.
- Explicar lo que hacen los gerentes cuando realizan análisis externos e internos.
- Explicar la función de los recursos, aptitudes y capacidades centrales en el análisis interno.
- Explicar las tres estrategias de crecimiento.
- Analizar la matriz BCG y decir cómo se usa.
- Definir las UEN y las estrategias de la empresa.
- Señalar la función de la ventaja competitiva en las estrategias de la empresa.
- Explicar el modelo de cinco fuerzas de Porter.
- Describir las tres estrategias competitivas genéricas.
- Comentar las implicaciones de los entornos dinámicos e inseguros en la estrategia de la organización.
- Explicar la regla de tres y su importancia en la administración estratégica.
- Describir las estrategias que se aplican a las técnicas de los negocios electrónicos.
- Explicar qué estrategias siguen las organizaciones para acercarse más a los clientes y ser más innovadoras.

Reflexiones en torno a la administración

1. Realice un análisis FODA de una empresa local que conozca bien. ¿Tiene alguna ventaja competitiva esa organización?
2. ¿Cuáles son las diferencias del proceso de formulación, implementación y evaluación de estrategias en a) las empresas grandes, b) las pequeñas empresas, y c) las empresas globales?
3. "El concepto de ventaja competitiva es importante para las organizaciones sin afán de lucro como para las empresas comerciales". ¿Está de acuerdo o no con esta declaración? Explique usando ejemplos para defender sus argumentos.
4. ¿Hay que contar con las consideraciones éticas en los análisis del ambiente interno y externo de una organización? ¿Por qué?
5. ¿Cómo ayudaría Internet a los gerentes cuando siguen el proceso de la administración estratégica?
6. Encuentre cinco ejemplos de declaración de misión. Luego, deduzca de las declaraciones, las estrategias corporativas y empresariales que seguirían las organizaciones respectivas para cumplir su misión. Explique sus razones para elegir cada estrategia.

En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo

Ejemplos de estrategias de organizaciones se encuentran en todas partes, en las publicaciones empresariales y generales. Usted debe ser capaz de reconocer las distintas estrategias en esos artículos periodísticos.

Formen grupos de tres o cuatro personas. Con los materiales que entregue el maestro, encuentren ejemplos de

diferentes estrategias de organizaciones. Determinen si los ejemplos son de estrategias corporativas, empresariales o funcionales, y expliquen por qué las escogieron. Prepárense para compartir sus ejemplos con sus compañeros.

Ejercicio de disyuntiva ética

¿Qué pasa cuando un participante nuevo sacude toda una industria y altera la situación de la competencia? El sector de las librerías es un buen ejemplo. En Japón, la cadena Bookoff desencadenó una polémica cuando eludió una ley de su país que prohíbe los descuentos en libros nuevos. Bookoff compró libros usados a sus clientes, los limpió y los vendió a la mitad del precio original. Bookoff ha crecido hasta tener 700 tiendas y sus competidores están molestos porque no pueden reducir legalmente sus precios para

competir. Además, la Federación Japonesa de Librerías se queja de que los adolescentes roban libros de otros locales para venderlos en Bookoff.

En Estados Unidos, Amazon.com compite en Internet con cadenas bien establecidas, como Barnes & Noble. Amazon también permite que intermediarios y particulares vendan libros usados junto a los libros nuevos anunciados en su sistema electrónico, costumbre que ha generado protestas. La Sociedad de Autores pide a sus miembros

que boicoteen Amazon porque no reciben regalías por las ventas de libros usados, sólo nuevos. Aunque las personas compran y venden libros usados (y otros artículos) a través de subastas como eBay (por las que los escritores no reciben regalías), Amazon es principalmente una librería que compete con otras dentro y fuera de Internet.³⁰

Imagínese que es gerente de Amazon y que su responsabilidad es aumentar los ingresos extendiendo la variedad de productos que se ofrecen en el sitio Web. Recientemente se abrieron varias tiendas de consignación en su zona, especializadas en ropa infantil usada. Usted se pregunta si Amazon debería invitar a vendedores de ropa usada, de marca y en buenas condiciones, junto con la nueva ropa infantil que ustedes venden, fabricada por Oshkosh B'Gosh, Land's End y otros proveedores. Repase la figura 8.5 mien-

tras reflexiona sobre esta dificultad y decide cuál de las siguientes opciones prefiere y por qué.

Opción A: Decide invitar al Ejército de Salvación para que anuncie ropa infantil usada en su sitio. Con esto Amazon se vincularía a una buena causa y usted tendría tiempo para manejar las quejas.

Opción B: Decide que vender ropa usada no es una buena estrategia por cuestiones de calidad y los posibles conflictos con sus proveedores.

Opción C: Decide publicar sólo la ropa usada que fabrican los proveedores de su línea actual de ropa infantil. Esto le dará más opciones a los clientes preocupados por el precio.

Caso práctico

Joe Boxer Corporation

Nicholas Graham es el rey de la ropa interior y el autoproclamado “director ejecutivo en calzones” de Joe Boxer Corporation. A Graham le encanta el espectáculo. Desde la época en la que puso el centro de mensajes electrónicos más grande del mundo para Joe Boxer, en una marquesina de Times Square en Nueva York, o el día en que se vistió como la reina de Inglaterra, se colgó de una grúa a 30



Nicholas Graham, fundador de Joe Boxer.

metros de altura y arrojó calzones pegados a panecillos (*bagels*) a la multitud que se había congregado, Graham cree en promover su compañía cuando sea, donde sea y como sea. No hay duda de que la fuerza de Graham es la marca. Como dice: “La marca es el parque de diversiones. El producto es el *souvenir*”. Las estrategias extravagantes y a veces chifladas de Graham reflejan su filosofía. Lo que de verdad le gusta es crear experiencias para los clientes que les den un respiro del bullicio del mundo moderno, un instante que los haga detenerse, tardarse en reaccionar y reírse.

Desde los inicios de la compañía en 1985, Joe Boxer disfrutó de un crecimiento sensacional. Hoy es una de las marcas de moda más reconocidas. Entre sus clientes de 15 a 30 años, Joe Boxer tiene 87% de posicionamiento de marca. Sin embargo, con el paso de los años, y a medida que la empresa creció, Graham se encontró con que tenía que hacer frente a las complejidades de dirigir una compañía grande de modas. Aunque contrató ejecutivos para que se ocuparan de los detalles, la compañía perdía efectivo rápidamente y acumuló deudas por 18 millones de dólares. Muchos de los problemas económicos se debían a los trucos publicitarios de Graham y a excesos en los costos, como pagar demasiado por productos manufacturados. En 2001 la compañía estaba en tan malas condiciones que cuando un concesionario demandó a Joe Boxer y a ésta se le impuso el pago de 3.15 millones de dólares, Graham tuvo que preparar la documentación para declararse en quiebra. El boletín de prensa en el que se anunciaba la bancarrota ya estaba escrito y estaba a punto de ser difundido cuando Bill Sweedler, director ejecutivo de Windsong Allegiance Group, LLC, llamó a la puerta de la compañía.

Windsong concede licencias de etiquetas de marcas y distribuye ropa interior de diseñador, así que la marca de Joe Boxer tenía mucho atractivo. Windsong adquirió los recursos de Joe Boxer a cambio de asumir todas sus deudas. Poco después Sweedler firmó un acuerdo con Kmart Corporation que quería los derechos exclusivos del valioso nombre Joe Boxer para atraer adolescentes y universitarios. Aunque se desconocen los detalles del acuerdo, Windsong

recibió un pago total que Sweedler sólo dice que “es bastante mayor que los 24 millones pagados por Target al diseñador Mossimo”. Además, Windsong obtiene regalías por cada venta de Joe Boxer (que en su primer año se proyectaron a 1000 millones de dólares). Kmart se encarga de la fabricación de todos los productos de Joe Boxer. Incluso si Kmart, que está en dificultades, cierra, Sweedler espera que otra tienda se quede con Joe Boxer; por ejemplo, Target, que tiene una estrategia de inversión fuerte en marcas de prestigio. Pero cree que la marca Joe Boxer puede resultar mejor para Kmart que la línea de Martha Stewart, que tiene dificultades por los problemas legales de la dueña del nombre. Considerando los riesgos de vincular tanto una marca con una persona, Sweedler reconoce la importancia de promover a Joe Boxer, no a Nicholas Graham. Pero Graham no fue echo a un lado. Aunque Sweedler tiene el mando, Graham hace lo que mejor sabe hacer para la compañía: es consejero de la marca y su principal promotor.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué ventajas competitivas cree que tenga Joe Boxer? ¿Qué estrategia competitiva le parece que sigue la compañía? Explique sus opiniones.
2. ¿Qué habría mostrado un análisis FODA a Bill Sweedler, de Windsong, cuando evaluó a Joe Boxer?
3. ¿Cómo aplicaría Sweedler los conceptos de la administración estratégica para llevar a Joe Boxer a un desempeño exitoso?
4. ¿Qué aprenderían otras organizaciones de las experiencias de administración estratégica de Graham y Sweedler?

Fuentes: Información del sitio Web de la compañía www.joeboxer.com, 18 de mayo de 2003 y el sitio Web de Windsong Allegiance www.windsongallegiance.com, 18 de mayo de 2003; y P. Keegan, “The Rise and Fall (and Rise Again) of Joe Boxer”, *Business 2.0*, diciembre de 2002-enero de 2003, pp. 76-82.

● ● ● **Objetivos de aprendizaje**

Tenga presentes estos objetivos mientras lee y estudia el capítulo

Técnicas para evaluar el entorno

- Anote los métodos de reconocimiento del entorno.
- Explique qué es la inteligencia de la competencia y cómo pueden llevarla a cabo los gerentes de una manera legal y ética.
- Describa cómo se mejora la eficiencia de los pronósticos.
- Explique los pasos del proceso de *benchmarking*.

Técnicas para asignar recursos

- Anote las cuatro técnicas para asignar recursos.
- Describa las clases de presupuestos.
- Explique para qué sirve la gráfica de Gantt.
- Explique la gráfica de cargas.
- Describa el funcionamiento de una red PERT.
- Analice el punto de equilibrio.
- Explique el uso de la programación lineal.

Técnicas contemporáneas de planeación

- Explique la importancia de la flexibilidad en las técnicas de planeación actuales.
- Describa la administración de proyectos.
- Anote las etapas de la planeación de proyectos.
- Comente por qué la planeación de escenarios se ha convertido en una herramienta de planeación importante para los gerentes.

El Dilema de un gerente



Para la mayoría de las personas, China es un país misterioso. Sin embargo, con su aceptación en la Organización Mundial de Comercio (OMC) y su designación como la sede de los Juegos Olímpicos de 2008, China se prepara para ser un participante importante en la economía mundial del siglo XXI. Las compañías chinas también se colocan para te-

ner un papel más activo en la economía global.

Así lo hace Junjie Li, presidente de Henan Electric Power Transmission and Transformation Construction Company (HETT). Él ha vigilado el desarrollo y el crecimiento de una de las compañías chinas más avanzadas.¹ HETT se encuentra en la provincia interior de Henan, que no es una de las regiones más ricas o más conocidas de China. Sin embargo, HETT se ha hecho un nombre en China, Oriente Medio, el

sureste de Asia y África por su capacidad para construir grandes plantas de generación de electricidad de manera rápida y eficiente. Junjie atribuye parte del éxito de su compañía a que se adhirieron pronto y en forma extensa a un modelo empresarial electrónico para planear y administrar proyectos detrás de las fronteras chinas. Por ejemplo, cuando HETT construía plantas de generación en Nigeria y Etiopía, los ingenieros y gerentes de la compañía recurrían a Internet para reunir y comunicar una

información amplia y variada sobre la cantidad de trabajo, equipo, materiales y recursos humanos. El uso de Internet también se extendió desde la matriz en Zhengzhou, donde los gerentes se valen de sistemas de vigilancia remota de las finanzas para garantizar el aprovechamiento óptimo de los recursos. Junjie dice que “nuestra rentabilidad depende en buena parte de que nuestros departamentos usen Internet para alcanzar nuestras metas”.

Este enfoque en Internet ha dado frutos. Los costos de operación de HETT han disminuido y los tiempos de respuesta de la compañía se han acortado considerablemente, lo que la ha hecho más eficiente y eficaz al postular en los concursos de proyectos. Asimismo, las aplicaciones de Internet han ayudado a la compañía a mejorar la seguridad y la calidad del centro de trabajo.

La siguiente meta de Junjie es convencer a los proveedores, socios y clientes de HETT de utilizar Internet. Póngase en su lugar. ¿Qué herramientas de planeación auxiliarían a Junjie para alcanzar esta meta?

¿Qué haría usted?



BIBLIOTECA DE AUTOEVALUACIÓN

Cuando vea este símbolo →

vaya a la página Web de R.O.L.L.S. (www.pearsoneducacion.net/robbins), haga clic en S.A.L. (Self-Assessment Library) y realice el ejercicio de autoevaluación que se propone. Con estos ejercicios descubrirá cosas sobre usted mismo, sus actitudes, y sus fuerzas y debilidades.

En este capítulo vamos a exponer algunas herramientas y técnicas básicas de planeación para gerentes, como Junjie Li, de cualquier organización, grande o pequeña. (A Conéctese a la Web y realice el ejercicio 22 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Good Am I at Personal Planning?”). Primero veremos algunas técnicas para evaluar el entorno. Luego revisaremos las técnicas para asignar recursos. Por último, estudiaremos técnicas contemporáneas de planeación, como la administración de proyectos y los escenarios.

TÉCNICAS PARA EVALUAR EL ENTORNO

Mark Hanson, vicepresidente de marketing de la división Video Audio Integrated Operations (VAIO), de Sony, está a cargo de introducir en el mercado estadounidense la laptop más pequeña del mundo, con nombre de código U. ¿Qué determinará el éxito del producto? Hansen dice que el entorno es un factor crucial.² En el capítulo 8, cuando explicamos la administración estratégica, señalamos la importancia de evaluar el ambiente de la organización. En esta sección vamos a revisar tres técnicas que aplican los gerentes: reconocimiento del entorno, pronósticos y *benchmarking*.

Reconocimiento del entorno

¿Cómo se enteran los gerentes de cambios significativos en el medio, como una nueva ley en Alemania que permite comprar “artículos para turistas” los domingos? ¿O que la cadena Toys “R” Us decidió asociarse con Amazon.com en respuesta a los grandes portales de Internet de otras jugueterías? ¿O que la población en edad laboral se reduce aceleradamente en Japón, Alemania, Italia y Rusia? Los gerentes de organizaciones pequeñas y grandes hacen un **reconocimiento del entorno**, que es la revisión de grandes volúmenes de información para anticipar e interpretar los cambios en el ambiente. Un reconocimiento externo tal vez revele problemas y preocupaciones que incidan en las actividades actuales o planeadas de la organización. (PRISMA Conéctese a la Web y revise PRISM número 3: “Environmental Scanning”). En las investigaciones se ha mostrado que las compañías con sistemas avanzados de reconocimiento del medio han incrementado sus utilidades y ganancias.³ Las organizaciones que no están al corriente de los cambios ambientales sufren lo contrario. Por ejemplo, Tupperware, la compañía de recipientes para alimentos, tuvo un éxito sin

●●● reconocimiento del entorno

Revisión de grandes volúmenes de información para anticipar e interpretar los cambios del ambiente.

Borders Group, Inc. es la segunda cadena de librerías en Estados Unidos. En sus esfuerzos por impulsar las ventas en sus locales, anunció que realizará investigaciones de mercado, una forma especializada de reconocimiento del entorno. Borders se apoyará menos en su antigua estrategia tradicional de reacciones “visceralas” a los nuevos libros; en cambio, buscará la información de grupos de enfoque, encuestas de salida y sondeos de clientes, y acudirá a los editores para manejar aproximadamente 250 géneros, de policíacos a recetarios, para determinar qué títulos encargar, en qué cantidades y cómo exhibirlos.



precedentes durante las décadas de 1960 y 1970 vendiendo sus productos en fiestas domiciliarias en las que las amas de casa hacían juegos, alternaban y veían demostraciones de productos. Sin embargo, la sociedad ha cambiado: más mujeres trabajan tiempo completo fuera de casa, se ha incrementado la tasa de divorcios y los jóvenes esperan más antes de casarse, de modo que la popularidad de las fiestas de Tupperware comenzó a declinar porque nadie tenía tiempo para ir. El mercado de la compañía en Norteamérica cayó de 60 a 40%, en tanto que Rubbermaid, el rival que comercializaba sus recipientes de plástico en las tiendas, aumentó su participación de 5 a 40%. A comienzos de la década de 1990 la mayoría de las mujeres no querían ir a una fiesta de Tupperware ni sabían dónde más encontrar los productos. Sin embargo, el presidente de Tupperware, obviamente perdido con respecto de los cambios del entorno, predijo que antes del final de esa década el concepto de la fiesta recuperaría su popularidad.⁴ Este ejemplo muestra que una compañía de éxito puede tener problemas si no acepta los cambios del medio.

Uno de los campos de crecimiento más acelerado en el reconocimiento ambiental es la **inteligencia de la competencia**,⁵ actividad en la que las organizaciones recaban información sobre la competencia y responden varias preguntas: ¿Quiénes son? ¿Qué hacen? ¿Qué efecto tendrá en nosotros? Veamos un ejemplo de cómo aprovecha una organización la inteligencia de la competencia. Dun & Bradstreet (D&B), uno de los principales proveedores de información de crédito comercial, marketing y compras, tiene una activa división de inteligencia comercial. El gerente de la división recibió una llamada de un asistente del vicepresidente de ventas de uno de los territorios de la compañía. Esta persona regresaba de una visita de ventas con un cliente importante, el cual había mencionado de paso que otra compañía los había visitado y les había hecho una presentación extensa de sus servicios. Lo interesante del caso es que aunque D&B tenía muchos competidores, esta compañía no estaba entre ellos. El gerente reunió un equipo que indagó en docenas de

fuentes (servicios de investigación, Internet, contactos personales y otras fuentes externas) y pronto se convenció de que había algo, de que esta compañía “apuntaba sus cañones contra nosotros”. Los gerentes de D&B se pusieron a trazar planes que contrarrestaran este ataque competitivo.⁶

Los expertos en inteligencia de la competencia señalan que 80% de lo que los gerentes tienen que saber es sobre cómo se encuentra la competencia entre sus propios empleados, proveedores y clientes.⁷ La inteligencia de la competencia no consiste en actividades de espionaje. Publicidad, materiales de promoción, boletines de prensa, informes entregados a dependencias gubernamentales y estudios de industrias son ejemplos de fuentes muy accesibles de información. Asistir a las exposiciones comerciales y celebrar juntas de preguntas y respuestas con los vendedores son otras buenas fuentes de información sobre la competencia. Muchas empresas compran regularmente los productos de la competencia y piden a sus ingenieros que los estudien (mediante la técnica de *ingeniería inversa*) para enterarse de las innovaciones técnicas. Además, Internet ha abierto vastos recursos de inteligencia de la competencia, pues en muchas páginas Web se incluye información sobre productos nuevos y otros boletines de prensa. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 9.1).

Las inquietudes por la inteligencia de la competencia atañen a la manera de reunir la información. Por ejemplo, en Procter & Gamble los ejecutivos contrataron empresas de inteligencia para que espíaran a sus rivales en el negocio del cuidado del cabello. Por lo menos una de estas empresas engañó a empleados de Unilever (un competidor), se introdujo en la matriz del negocio del cuidado del cabello en Chicago y revisó la basura para adquirir información. Cuando el director ejecutivo de P&G se enteró, despidió inmediatamente a los culpables y se disculpó con Unilever.⁸ La inteligencia de la competencia se convierte en espionaje corporativo ilegal cuando consiste en el robo, por cualquier medio, de materiales privados o secretos

●●● **inteligencia de la competencia**

Actividad de reconocimiento del entorno para detectar lo que hace la competencia, cómo lo hace y qué efecto tendrá en la organización.



En el primer caso de la Ley de Espionaje Electrónico (ley para desalentar el espionaje en las corporaciones), un mesero en la matriz de MasterCard de Purchase, Nueva York, fue arrestado por robar grandes masas de información corporativa confidencial y tratar de venderla a Visa. El mesero, de apellido Estrada, envió a Visa una carta anónima con un nombre en clave y ofreció a la venta información de la compañía crediticia sobre un trato con Disney que su rival estaba considerando. Visa se ganó elogios porque se comunicó de inmediato con el FBI. “En manos de una organización menos escrupulosa —dijo el agente especial del FBI, Robert Cordier—, hubieran exprimido hasta el último céntimo de la situación”.

ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

Las siguientes son técnicas propuestas para reunir información sobre la competencia: 1) Obtener copias de demandas y juicios civiles interpuestos contra los competidores. Las actas son registros públicos en los que se revelan detalles sorprendentes. 2) Llamar al defensor del consumidor en su país y preguntar si hay denuncias por publicidad engañosa o prácticas comerciales dudosas. 3) Fingir que uno es un periodista y llamar a los competidores para hacer preguntas. 4) Obtener ejemplares de los boletines internos de la competencia y leerlos. 5) Comprar una sola acción de los competidores para recibir los informes anuales y otra información que la compañía envía. 6) Enviar a un empleado a pedir trabajo en la competencia y que haga ciertas preguntas. 7) Escarbar en la basura de la competencia.

¿Algunas de estas sugerencias son inmorales? Defienda sus elecciones.
¿Qué lineamientos éticos propondría para las actividades de inteligencia de la competencia?

comerciales. La Ley de Espionaje Económico, aprobada por el Congreso de Estados Unidos en 1996, declara que en ese país es un delito realizar espionaje económico para robar un secreto comercial.⁹ Surgen decisiones difíciles sobre la inteligencia de la competencia, porque muchas veces es fina la línea que divide lo que se considera *legal y ético*, y lo que es *legal pero inmoral*. Aunque el director de una empresa de inteligencia asegura que 99.9% de la información reunida es legal, no hay duda de que algunas personas o compañías harían lo que fuera (incluso inmoral) para obtener información sobre la competencia.¹⁰

Una forma de reconocimiento ambiental particularmente importante es el reconocimiento global. Como los mercados mundiales son complejos y dinámicos, los gerentes han ampliado el alcance de sus actividades de reconocimiento para obtener información vital

sobre las fuerzas mundiales que repercuten en su organización.¹¹ Desde luego, el valor que tenga el reconocimiento global para los gerentes depende de la extensión de las actividades globales de su organización. Este reconocimiento es muy valioso para una compañía con intereses mundiales sustanciales. Por ejemplo, Mitsubishi Corporation tiene complejas redes de información y sistemas elaborados de cómputo para vigilar los cambios en el mundo.¹²

Las fuentes que explotan los gerentes para reconocer el ambiente nacional son insuficientes para el reconocimiento global. Los gerentes tienen que adoptar puntos de vista y adquirir fuentes de información mundiales. Por ejemplo, pueden suscribirse a servicios de recortes de información que revisan los periódicos y publicaciones especializadas del mundo, y entregan resúmenes con la información deseada. Asimismo, hay numerosos servicios electrónicos que ofrecen búsquedas temáticas automáticas en los campos mundiales que interesan especialmente a los gerentes.

Pronósticos

La segunda técnica con que los gerentes examinan el ambiente es la realización de pronósticos, que es una parte importante de la planeación de la organización. Los gerentes necesitan pronósticos que anticipen los acontecimientos con acierto y oportunidad. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 9.2). El reconocimiento del entorno establece las bases para los **pronósticos**, que son predicciones de los resultados. Prácticamente todos los elementos del ambiente externo



A los clientes les encantan los grandes descuentos que se han ofrecido últimamente en las ventas de temporada de tiendas como Wal-Mart. Pero quizá los precios reducidos reflejen errores en los pronósticos de ventas que dejaron a Wal-Mart y muchas otras tiendas, como Kmart y Target, con excesos de inventario que debían remediar con descuentos de hasta 40%.

••• **pronósticos**
Predicciones de resultados.

••• **pronósticos cuantitativos**
Pronósticos en que se aplican reglas matemáticas a conjuntos de datos para predecir resultados.

••• **pronósticos cualitativos**
Pronósticos basados en el buen juicio y las opiniones de conocedores para predecir resultados.

pueden pronosticarse. Veamos cómo pronostican los gerentes y qué tan atinados son sus pronósticos.

Técnicas de pronóstico Las técnicas de pronóstico pertenecen a dos categorías: cuantitativas y cualitativas. En los **pronósticos cuantitativos** se aplican reglas matemáticas a conjuntos de datos para predecir resultados. Se prefieren estas técnicas cuando los gerentes tienen suficientes datos concretos. Por el contrario, los **pronósticos cualitativos** se basan en el buen juicio y las opiniones de conocedores para predecir resultados. Se siguen las técnicas cualitativas cuando hay pocos datos precisos o es difícil conseguirlos. En el cuadro 9.1 se anotan algunas técnicas comunes de pronóstico.

En la actualidad, muchas organizaciones colaboran en los pronósticos mediante un software de Internet llamado CPFR, que son las siglas en inglés de *planeación en colaboración, pronóstico y resurtido*.¹³ El CPFR ofrece a vendedores y fabricantes una manera homogénea de intercambiar datos a través de Internet. Cada organización toma sus propios datos sobre tendencias de ventas, planes de promoción y otros factores para calcular un pronóstico de la demanda de cierto producto. Si los pronósticos difieren en cierta cifra (digamos, 10%), el vendedor y el fabricante intercambian más datos por Internet y se hacen comentarios hasta llegar a un pronóstico único y más atinado. Esta técnica de pronósticos en colaboración ayuda a las organizaciones a hacer mejor su trabajo de planeación.

Exactitud de los pronósticos En las 100 compañías de *Fortune* no es inusitado que de 1,000 a 5,000 gerentes aporten información para hacer pronósticos. En estas empresas han descubierto que cuantas más personas se ocupen de los pronósticos, tanto más confiables son los resultados.¹⁴

Cuadro 9.1

Técnicas de elaboración de pronósticos

Técnica	Descripción	Aplicación
Cuantitativas		
Análisis de series temporales	Establece una ecuación para una tendencia y la proyecta al futuro	Pronosticar las ventas del siguiente trimestre con datos de ventas de los cuatro años anteriores
Modelos de regresión	Pronostica una variable a partir de lo que se sabe o supone de otras	Buscar factores que pronostiquen cierto monto de ventas (por ejemplo, precio, gastos en publicidad)
Modelos econométricos	Simula con ecuaciones de regresión segmentos de la economía	Pronosticar el cambio en las ventas de autos como resultado de los cambios en las leyes fiscales
Indicadores económicos	Pronostica con uno o más indicadores el estado futuro de la economía	Pronosticar con cambios en el PIB el ingreso discrecional
Efecto de sustitución	Predice con una fórmula matemática cómo, cuándo y en qué circunstancias un nuevo producto o tecnología sustituirá al actual	Pronosticar el efecto de los reproductores de DVD en la venta de reproductores de VHS
Cualitativas		
Jurado de opinión	Reúne y promedia opiniones de expertos	Reunir a los gerentes de recursos humanos de la compañía para pronosticar las necesidades de reclutamiento de universitarios el año entrante
Composición de la fuerza de ventas	Combina estimaciones de los vendedores sobre las compras esperadas de los clientes	Pronosticar las ventas de aparatos de láser industriales el año entrante
Evaluación de clientes	Combina estimaciones de los clientes habituales	Un fabricante entrevista a los principales distribuidores de autos para determinar los modelos y cantidades de productos deseados

La meta de los pronósticos es dar a los gerentes información que facilite la toma de decisiones. A pesar de la importancia de los pronósticos para la planeación, los gerentes han tenido resultados contradictorios.¹⁵ Las técnicas de pronóstico son más exactas si el entorno no cambia rápidamente. Cuanto más dinámico sea el ambiente, más probable será que los gerentes pronostiquen mal. Además, las técnicas son ineficaces para pronosticar eventualidades, como recesiones, situaciones inusitadas, suspensión de operaciones, y las acciones y reacciones de la competencia.

Aunque estas técnicas tengan resultados contradictorios, siempre habrá maneras de hacerlas más eficaces.¹⁶ (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 9.3). En primer lugar, use métodos de pronóstico simples. Son tan buenos o mejores que los complicados, los cuales llegan a confundir datos aleatorios con información significativa. Por ejemplo, en las oficinas de Emerson Electric, en St. Louis, el presidente y ex director ejecutivo Chuck Knight descubrió que los pronósticos realizados como parte del proceso de planeación de la compañía indicaban que la competencia ya no era nacional, sino global. No recurrió a complejas técnicas matemáticas para llegar a esta conclusión, sino que tomó la información que ya se había recopilado en la función de planeación. Luego comparó los pronósticos con el pronóstico “sin cambio”. Un pronóstico sin cambio atina, aproximadamente, la mitad de las veces. En tercer lugar, no aplicó un solo método de pronóstico, sino que hizo pronósticos con varios modelos y los promedió, sobre todo con los pronósticos de largo plazo. En cuarto lugar, no crea que pudo determinar todos los puntos de cambio de una tendencia. Lo que aparece como un punto de inflexión muchas veces resulta que es una casualidad. Quinto, acortó la extensión de los pronósticos para hacerlos más precisos, porque la exactitud disminuye a medida que se extiende el tiempo que uno trata de pronosticar. Por último, recuerde que la elaboración de pronósticos es una habilidad gerencial y como tal hay que ejercitarla y perfeccionarla. El software de pronósticos ha aliviado las dificultades matemáticas de la tarea, aunque la “numerología” es apenas una parte de la actividad. El reto de los gerentes es interpretar los pronósticos e incorporar esa información en las decisiones de planeación.

Benchmarking

Supongamos que usted es un talentoso pianista o gimnasta. Para perfeccionarse quiere aprender de los mejores, así que escucha músicos sobresalientes o estudia los movimientos y técnicas de deportistas. De eso trata la última técnica de reconocimiento del entorno que vamos a estudiar: el *benchmarking*, que consiste en investigar las mejores prácticas entre competidores y no competidores para aumentar el desempeño.¹⁷ ¿Funciona la evaluación de indicadores? En los estudios se muestra que quienes la hacen tienen un crecimiento superior al 69%, y 45% mayor productividad.¹⁸

La idea básica del *benchmarking* es que los gerentes pueden mejorar el desempeño si estudian y copian los métodos de los líderes de varios campos. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 9.4). En la actualidad, compañías como Koch Industries, DuPont, Payless Shoe Source y Volvo Construction Equipment utilizan el *benchmarking* como herramienta ordinaria en su búsqueda por mejorar el desempeño. De hecho, algunas compañías han escogido sujetos de *benchmarking* sumamente inusuales. Por ejemplo, Southwest Airlines estudió a los equipos de pits en las 500 millas de Indianápolis, que cambian una llanta en 15 segundos, para averiguar cómo podría acelerar los trámites aduanales. IBM estudió los casinos de Las Vegas para encontrar métodos de desalentar los robos de empleados. Muchos hospitales comparan sus procesos de admisión con los de Marriott. Giordano Holdings Ltd., de Hong Kong, fabricante y vendedor de ropa casual hecha en masa, tomó prestado su concepto de “buena calidad, buen valor” de Marks & Spencer, recurrió a Limited Brands para evaluar su sistema de información computarizado en el punto de venta y tomó como modelo de su oferta simplificada de productos el menú de McDonald’s. Incluso pequeñas empresas han descubierto que el *benchmarking* puede aportar muchos beneficios. Por ejemplo, Henkel Consumer Adhesives, que fabrica cintas adhesivas en Cleveland, comparó sus procesos con algunos grandes nombres: Wal-Mart, Rubbermaid y PepsiCo. ¿Por qué? Para competir mejor contra su rival: 3M Corporation.¹⁹

¿En qué consiste el *benchmarking*? Como se indica en la figura 9.1, por lo regular, sigue cuatro pasos:

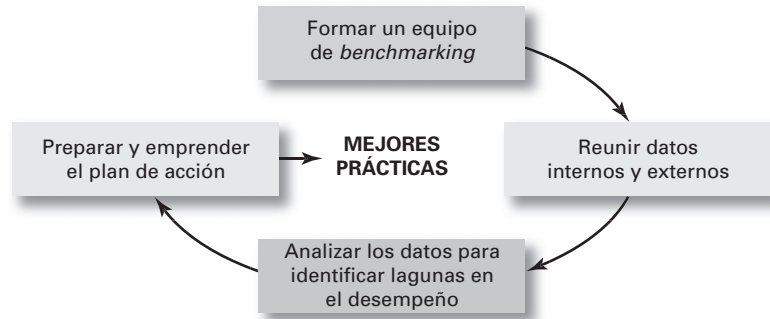
●●● benchmarking

Consiste en investigar las mejores prácticas entre competidores y no competidores para aumentar el desempeño.

Figura 9.1

Pasos del *benchmarking*

Fuente: Basado en Y.K. Shetty, "Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance", *Long Range Planning*, febrero de 1993, p. 42.



1. Se forma un equipo de *benchmarking*. Su tarea inicial es identificar qué se va a evaluar, determinar las organizaciones de la comparación y escoger los métodos de acopio de datos.
2. El equipo reúne datos internos sobre sus propios métodos de trabajo y datos externos de otras organizaciones.
3. Los datos se analizan para detectar lagunas de desempeño y la causa de las diferencias.
4. Se traza y emprende un plan de acción para cumplir o exceder los criterios de los demás.

¿Cómo consigue un equipo de *benchmarking* datos de otras organizaciones?²⁰ En primer lugar, hay que decidir con quién se hará la comparación. Acuda a sus contactos entre clientes, proveedores y empleados de las organizaciones que le parezca que son mejores en el proceso que usted quiere mejorar. Las asociaciones comerciales y los expertos de las industrias saben qué organizaciones tienen prácticas revolucionarias. Preste atención a las organizaciones que hayan ganado premios locales, regionales o nacionales como posibles sujetos de evaluación. Investigue también en Internet. Los sitios Web de la competencia pueden ser fuentes ricas de información. En muchos sitios se describen productos o servicios nuevos que están en desarrollo y se da igualmente información financiera que cabe analizar. Los expertos sugieren que los gerentes no subestimen la posibilidad de asociarse con otras organizaciones, incluso rivales, para compartir datos de evaluación de indicadores. Desde luego, esto funciona sólo si usted tiene algo que los demás quieran. Por ejemplo, si usted quiere mejorar sus procesos de satisfacción de clientes y ya tiene un excelente sistema de pedidos, estaría en posición de cambiar los datos con otra organización que quiera aprender de su experiencia.

Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Anote los métodos de reconocimiento del entorno.
- Describa cómo se mejora la exactitud de los pronósticos.
- Explique qué es la inteligencia de la competencia y cómo pueden llevarla a cabo los gerentes de una manera legal y ética.
- Explique qué es *benchmarking*.
- Explique los pasos del proceso de *benchmarking*.

TÉCNICAS PARA ASIGNAR RECURSOS

Como vimos en el capítulo 7, cuando la organización fija sus metas, un aspecto importante de la planeación consiste en determinar cómo se van a alcanzar esas metas. Para que los gerentes puedan organizar y dirigir para alcanzar los objetivos, deben tener recursos. Los **recursos** de una organización son sus activos financieros (deuda, valor hipotecario, ingresos retenidos y otras posesiones financieras), físicos (equipo, instalaciones, materias primas y otros activos tangibles), humanos (experiencia, destrezas, conocimientos y aptitudes de las personas), intangibles (marcas, patentes, reputación, derechos, propiedad intelectual,

●●● **recursos**
Activos financieros, físicos, humanos, intangibles, estructurales y culturales de la organización.



A los 26 años, Jason West, retratado aquí con sus compañeras de fórmula Rebecca Rotzler (izquierda) y Julia Walsh, es el alcalde más joven que se haya elegido en el pueblo universitario de New Paltz, Nueva York. West tendrá las manos ocupadas mientras trabaja en sus nuevos deberes. En su campaña prometió usar energía solar y encontrar otros métodos para el tratamiento de aguas residuales del pueblo, pero entre sus electores hay muchos residentes de más edad que quieren que los dineros del pueblo se gasten de otra manera. Encontrar un punto medio en el que se aprovechen del mejor modo los recursos de New Paltz será uno de los mayores retos de West en su nuevo puesto y lo obligarán a aplicar técnicas de elaboración de presupuestos y programación.

● ● ● presupuesto

Plan numérico para asignar recursos económicos a actividades específicas.

diseños registrados y bases de datos), y estructurales y culturales (historia, cultura, sistemas de trabajo, relaciones laborales, confianza, políticas y estructura). ¿Cómo se distribuyen de manera eficaz y eficiente estos recursos para así conseguir las metas de la organización? (A Conéctese a la Web y realice el ejercicio 21 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “What Time of Day Am I Most Productive?”). Es lo que queremos ver en esta sección. Aunque los gerentes cuentan con varias técnicas para distribuir los recursos (muchas de las cuales se abordan en los cursos de contabilidad, finanzas, recursos humanos y administración de operaciones), aquí vamos a exponer cuatro técnicas: elaboración de presupuestos, programación, análisis del punto de equilibrio y programación lineal.

Elaboración de presupuestos

Casi todos hemos tenido alguna experiencia, por limitada que sea, con los presupuestos. Quizás aprendimos muy pronto que si no distribuimos bien nuestros “ingresos”, nuestro domingo se iría en “egresos” antes de que pasara la semana.

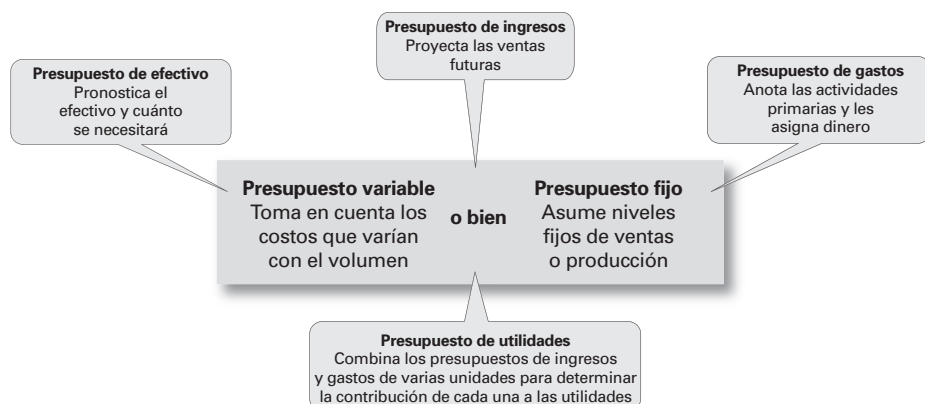
Un **presupuesto** es un plan numérico para distribuir recursos a actividades específicas. Los gerentes preparan presupuestos de ingresos, egresos y gastos de capital, como compra de equipo; pero no es inusitado que los presupuestos sirvan para mejorar el tiempo, el espacio y el uso de los recursos materiales. En estos presupuestos las cifras no son monetarias. Se hacen presupuestos diarios, semanales y mensuales de elementos como horas por persona, utilización de instalaciones o unidades de producción. En la figura 9.2 se ilustran los presupuestos que hacen los gerentes. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 9.5).

¿Por qué son tan populares los presupuestos? Quizá porque se aplican a muchas organizaciones y a sus actividades laborales. Vivimos en un mundo en el que casi todo se expresa en unidades monetarias. Dólares, pesos, euros, yenes, etc., son unidades de medida comunes en un país. Así, es lógico que los presupuestos monetarios sean una herramienta útil para asignar recursos y guiar el trabajo de departamentos tan disímiles como manufactura e investigación de mercados o de varios niveles de la organización. Los presupuestos son una técnica de planeación que aplican todos los gerentes, cualquiera que sea su nivel. Es una actividad gerencial importante porque impone en la organización una estructura y disciplina financieras. Sin embargo, a muchos gerentes no les gusta preparar presupuestos porque les parece que pierden tiempo, son inflexibles, ineficientes e ineficaces.²¹ ¿Cómo se mejora la elaboración de presupuestos? En el cuadro 9.2 se dan algunas sugerencias. Organizaciones como Texas Instruments, IKEA, Volvo y

Figura 9.2

Tipos de presupuestos

Fuente: Basado en R.S. Russell y B.W. Taylor III, *Production and Operations Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995, p. 287.



Cuadro 9.2

Sugerencias para mejorar la elaboración de presupuestos

- Sea flexible.
- Las metas deben impulsar los presupuestos; los presupuestos no deben fijar las metas.
- Coordine la elaboración de presupuestos en toda la organización.
- Cuando sea apropiado, use software de presupuestos y planeación.
- Recuerde que los presupuestos son herramientas.
- Recuerde que las utilidades son el resultado de una administración inteligente, no de haberlas considerado en el presupuesto.

Svenska Handelsbanken incorporaron varias de estas sugerencias cuando modernizaron sus sistemas de elaboración de presupuestos (ver el módulo de elaboración de presupuestos en la página 518 para una explicación de la mecánica del proceso).

Programación

●●● **programación**
Acto de detallar qué actividades hay que hacer, en qué orden, quién hace cada una y cuándo hay que terminirlas.

●●● **gráfica de Gantt**
Gráfica de programación ideada por Henry Gantt, en la que se comparan la producción actual y la planeada con el paso del tiempo.

Ann es gerente de una tienda Express en San Francisco. Todas las semanas determina las horas laborales de los empleados y la zona de la tienda en la que trabajará cada uno. Si usted observa durante varios días a un grupo de supervisores o gerentes de tienda, verá que hacen básicamente lo mismo: asignan recursos, en el sentido de que detallan qué actividades hay que hacer, el orden en que deben realizarse, quién hace cada cosa y cuándo debe ser terminada. Lo que hacen estos gerentes es **programar**. En esta sección vamos a revisar algunos instrumentos útiles de programación, como las gráficas de Gantt, las gráficas de carga y el análisis de redes PERT.

Gráficas de Gantt Henry Gantt, asistente del experto en administración científica Frederick Taylor, concibió en los primeros años del siglo xx la **gráfica de Gantt**. La idea de la gráfica es sencilla. Se trata de lo esencial de una gráfica de barras con el tiempo en el eje horizontal y las actividades que hay que programar en el eje vertical. Las barras representan la producción, tanto la planeada como la real, con el paso del tiempo. En una gráfica de Gantt se ilustra cuándo hay que hacer las tareas y se compara este dato con el avance real. Es un mecanismo simple, pero importante, con el que los gerentes detallan fácilmente qué deben hacer para terminar un trabajo o un proyecto y para evaluar si una actividad está adelantada, a tiempo o retrasada.

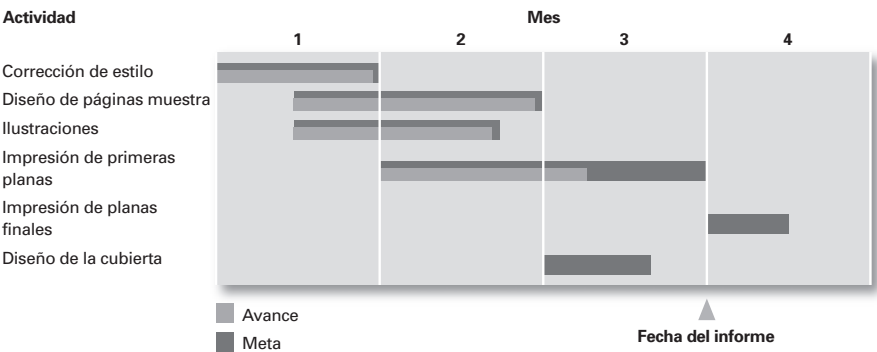
En la figura 9.3 se muestra una gráfica de Gantt simplificada para la producción de libros, trazada por un gerente de una editora. El tiempo se expresa en meses en la parte superior

La cadena de ropa de moda Zara se expande por Europa a una tasa de una tienda nueva cada semana. Su éxito depende en buena medida de su calendario innovador de entrega de productos. Los productos nuevos se embarcan del almacén a las 600 tiendas de Zara con algunos días de diferencia, y no una vez cada temporada, como hacen los competidores. Mantener la ventaja competitiva de este programa manejado cuidadosamente será el mayor reto de Zara mientras prosigue su expansión global.



Figura 9.3

Gráfica de Gantt



de la gráfica. Las principales actividades laborales se anotan en la columna de la izquierda. La planeación consiste en decidir qué actividades hay que hacer para producir el libro, el orden en que se realizan y el tiempo que debe asignarse a cada una. El lugar que ocupan las barras en la gráfica manifiesta su secuencia planeada. La parte sombreada representa el progreso real. La gráfica también sirve como medio de control porque el gerente puede ver desviaciones del plan. En este ejemplo, tanto el diseño de la cubierta como la impresión de las primeras planas se retrasaron. El diseño de la cubierta tiene unas tres semanas de retraso y la impresión de las primeras planas, dos semanas. Dada esta información, el gerente tiene que tomar medidas para compensar esas dos semanas perdidas o asegurarse de que ya no haya más retrasos. En este punto, el gerente sabe que el libro será publicado por lo menos dos semanas después de lo planeado si no hace nada al respecto.

••• **gráfica de cargas**
Modificación de la gráfica de Gantt en la que se programa la capacidad de departamentos o recursos.

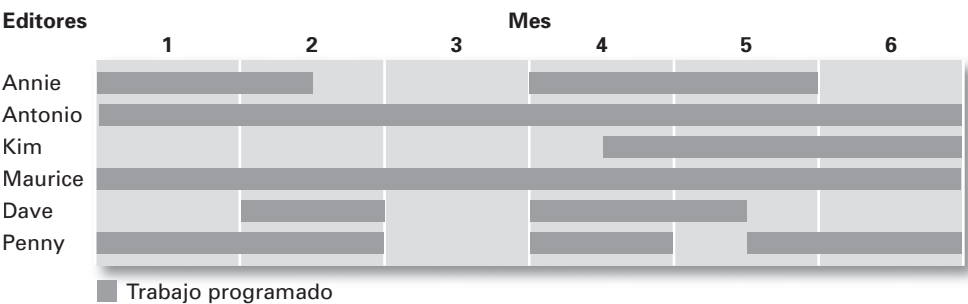
Gráficas de cargas Una **gráfica de cargas** es una modificación de la gráfica de Gantt. En vez de anotar las actividades en el eje vertical, se anotan departamentos o recursos. Esta disposición permite a los gerentes planear y controlar la utilización de las capacidades. En otras palabras, en las gráficas se ilustra la capacidad por áreas laborales.

Por ejemplo, en la figura 9.4 se muestra una gráfica de cargas de los seis editores de desarrollo de la misma editorial. Cada editor supervisa la producción y el diseño de varios libros a la vez. Al revisar la gráfica, el jefe editor, que supervisa a los seis editores de desarrollo, ve quién está libre para tomar otro libro. Si todos están ocupados, el jefe decide no aceptar proyectos nuevos, aceptar algunos retrasando otros, pedir a los editores que trabajen horas extras o contratar más editores de desarrollo. En la figura 9.4 se ve que sólo Antonio y Maurice tienen ocupado todo su calendario del próximo semestre. Los otros editores tienen algún tiempo y podrían aceptar proyectos nuevos o estarían disponibles para ayudar a quienes se retrasen.

Análisis de la red PERT Las gráficas de Gantt y de cargas son útiles siempre que las actividades programadas sean pocas e independientes unas de otras. Pero ¿qué pasa si un gerente quiere planear un proyecto grande, como la reorganización del departamento, la ejecución de un programa de reducción de costos o el desarrollo de un producto nuevo que requiere coordinar aportaciones de marketing, manufactura y diseño de productos? Esos proyectos requieren coordinar cientos y aun miles de actividades, algunas de las cuales se tienen que realizar simultáneamente con otras, y otras más no pueden iniciarse hasta haber completado las precedentes. Si uno construye un edificio, es obvio que no se pueden levantar las paredes hasta haber terminado los cimientos. ¿Cómo programan los gerentes

Figura 9.4

Gráfica de cargas



●●● **red PERT**

Diagrama de flujo en el que se muestra la secuencia de actividades con que se realiza un proyecto y el tiempo o costo de cada una.

●●● **sucesos**

Puntos finales que representan la terminación de las principales actividades en una red PERT.

●●● **actividades**

Tiempo o recursos necesarios para avanzar de un suceso a otro en una red PERT.

●●● **tiempo de inactividad**

Tiempo que se puede demorar una actividad sin atrasar todo el proyecto.

●●● **ruta crítica**

Secuencia más larga de actividades en una red PERT.

proyectos tan complicados? Lo más apropiado para esos proyectos es la técnica de evaluación y revisión de programas (PERT, *Program Evaluation and Review Technique*).

Una **red PERT** es un diagrama de flujo en el que se muestra la secuencia de actividades con que se realiza un proyecto y el tiempo o costo de cada una. En una red PERT el gerente tiene que pensar en lo que hay que hacer, determinar qué sucesos dependen de otros y detectar los puntos problemáticos. La red PERT también facilita la comparación de los efectos que las acciones alternativas tendrían en la programación y los costos. Así, con la red PERT los gerentes vigilan el avance de un proyecto, identifican los posibles cuellos de botella y desplazan recursos si es necesario para mantener el proyecto en su calendario.

Para saber cómo se elabora una red PERT hay que conocer cuatro términos. Los **sucesos** son puntos finales que representan la terminación de las principales actividades en una red PERT. Las **actividades** son el tiempo o los recursos necesarios para avanzar de un suceso a otro en una red PERT. El **tiempo de inactividad** es el que se puede demorar una actividad sin atrasar todo el proyecto. La **ruta crítica** es la secuencia más larga de actividades en una red PERT. Cualquier retraso para completar los sucesos de esta ruta retrasaría la terminación de todo el proyecto. En otras palabras, las actividades de la ruta crítica tienen un tiempo de inactividad igual a cero.

Para trazar una red PERT el gerente tiene que identificar las actividades fundamentales para completar el proyecto, clasificarlas en orden cronológico y calcular el tiempo de terminación de cada una. En el cuadro 9.3 se explican los pasos del proceso.

Los proyectos PERT son complicados y abarcan numerosas actividades. Los cálculos complejos se facilitan con software especializado en PERT. Sin embargo, vamos a resolver un ejemplo sencillo. Supongamos que usted es superintendente de una constructora y le asignaron la supervisión de la construcción de un edificio de oficinas. Como en su negocio el tiempo sí es dinero, tiene que determinar cuánto se tardará en terminar el edificio. Usted ya ha determinado las actividades y los sucesos. En la tabla 9.1 se determinan los sucesos principales en el proyecto de construcción y sus tiempos estimados para completar cada etapa. En la figura 9.5 se muestra la red PERT real basada en los datos de la tabla 9.1. Usted también calculó el tiempo que requiere cada sucesión de actividades:

A-B-C-D-I-J-K (44 semanas)

A-B-C-D-G-H-J-K (50 semanas)

A-B-C-E-G-H-J-K (47 semanas)

A-B-C-F-G-H-J-K (47 semanas)

Su red PERT muestra que si todo marcha como estaba planeado, el tiempo de terminación total del proyecto será de 50 semanas. Para hacer este cálculo se traza la ruta crítica del

Cuadro 9.3

Pasos para elaborar una red PERT

1. *Identifique las principales actividades que deben realizarse para terminar el proyecto.* La terminación de cada actividad produce una serie de sucesos o resultados.
2. *Determine el orden en que deben completarse estos sucesos.*
3. *Diagrame el flujo de las actividades del comienzo al final e identifique las relaciones de éstas con todas las demás.* Indique con círculos los sucesos y con flechas las actividades. El resultado es un diagrama de flujo llamado red PERT.
4. *Estime el tiempo para completar cada actividad.* Esto se hace con el promedio ponderado de una estimación optimista (t_o) de cuánto se tardaría la actividad en las condiciones ideales, una estimación más probable (t_m) del tiempo que tomaría la actividad normalmente y una estimación pesimista (t_p) que represente el tiempo que tardaría la actividad en las peores condiciones posibles. Así, la fórmula para calcular el tiempo esperado, (t_e), es

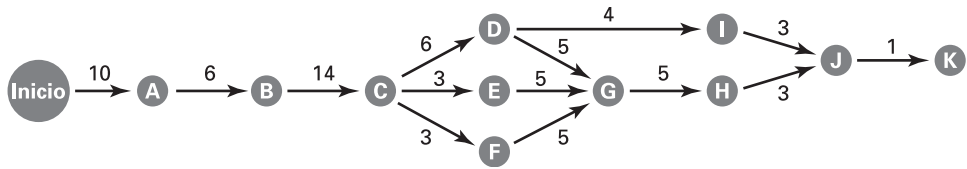
$$t_e = \frac{t_o + 4t_m + t_p}{6}$$

5. *Con el diagrama de la red que contiene las estimaciones de cada actividad, determine un calendario con las fechas inicial y final de cada actividad y de todo el proyecto.* Los retrasos que ocurran en la ruta crítica requieren más atención porque pueden retrasar todo el proyecto.

Tabla 9.1
Red PERT para construir un edificio de oficinas

Suceso	Descripción	Tiempo esperado (en semanas)	Suceso precedente
A	Aprobar el diseño y tramitar los permisos	10	Ninguno
B	Excavar el estacionamiento subterráneo	6	A
C	Levantar la estructura y las laterales	14	B
D	Construir los pisos	6	C
E	Instalar ventanas	3	C
F	Echar los techos	3	C
G	Instalar el cableado interno	5	D, E, F
H	Instalar el elevador	5	G
I	Tender pisos y paneles	4	D
J	Poner puertas y decoraciones interiores	3	H
K	Entregar al grupo de administración del edificio	1	J

Figura 9.5
Red PERT para construir un edificio de oficinas



proyecto (la secuencia más larga de actividades): A-B-C-D-G-H-J-K y se suman los tiempos. Sabemos que cualquier retraso en la terminación de los sucesos de la ruta demoraría la conclusión de todo el proyecto. Tomar seis semanas en vez de cuatro para tender pisos y paneles (suceso I) no tendría efecto en la fecha final de terminación. ¿Por qué? Porque ese suceso no está en la ruta crítica. Sin embargo, tardarse siete semanas en vez de seis para excavar el estacionamiento subterráneo (suceso B) retrasaría todo el proyecto. El gerente que tiene que aferrarse a los plazos o que debe recortar el tiempo de terminación de 50 semanas preferirá concentrarse en las actividades de la ruta crítica que se terminan más rápidamente. ¿Cómo lo hace? Debe revisar si hay otras actividades *fuera* de la ruta crítica que tengan tiempos de inactividad en los cuales sus recursos puedan transferirse a aquellas actividades que *sí* están en la ruta crítica.

Análisis del punto de equilibrio

●●● análisis del punto de equilibrio
Técnica para identificar el punto en el que los ingresos totales bastan para cubrir los costos totales.

Los gerentes de Glory Foods quieren saber cuántas unidades de sus nuevas latas de verduras sazonadas tienen que vender para alcanzar el punto de equilibrio, es decir, el punto en el que los ingresos totales bastan para cubrir los costos totales. El **análisis del punto de equilibrio** es una técnica de distribución de recursos muy usada por los gerentes para determinar esa cifra.²²

El análisis del punto de equilibrio es un cálculo simple. Su valor radica en que señala la relación entre ingresos, costos y utilidades. Para calcular el punto de equilibrio (PE) hay que conocer el precio unitario del producto en venta (P), el costo variable por unidad (CV) y los costos fijos totales (CFT). Una organización está en su punto de equilibrio si sus ingresos totales son apenas suficientes para cubrir sus costos totales. Pero los costos son de dos clases: fijos y variables. Los *costos fijos* son gastos que no cambian cualquiera que sea el volumen; por ejemplo, primas de seguros, renta e impuestos prediales. Los *costos variables* cambian proporcionalmente con la producción y comprenden materias primas, mano de obra y energía.

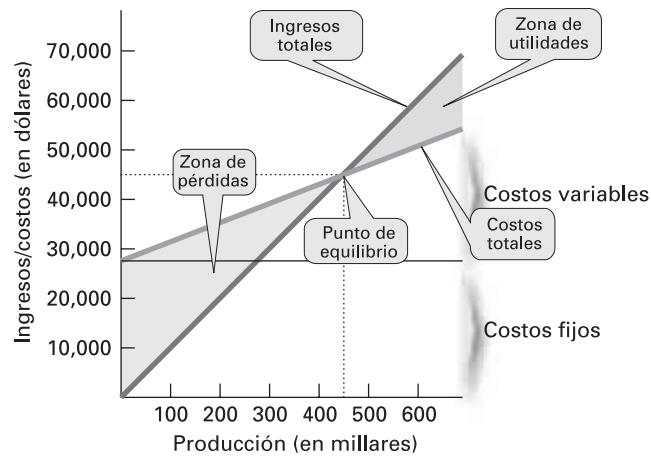
El punto de equilibrio se calcula gráficamente o con la fórmula siguiente:

PE = CFT / (P - CV)

En esta fórmula se indica que: 1) los ingresos totales serán iguales a los costos totales cuando se vendan suficientes unidades a un precio que cubra todos los costos unitarios variables, y 2) la diferencia entre el precio y los costos variables, si se multiplica por el número de unidades vendidas, es igual a los costos fijos. Vamos a explicarlo con un ejemplo.

Figura 9.6

Análisis del punto de equilibrio



Supongamos que Miguel's Photocopying Service cobra 10 centavos de dólar por fotocopia. Si los costos fijos son de 27,000 dólares al año y los costos variables de 0.04 dólares por fotocopia, Miguel calcula su punto de equilibrio como sigue: $27,000 \div (0.10 - 0.04) = 450,000$ copias, o cuando los ingresos anuales sean de 45,000 dólares ($450,000$ fotocopias $\times$ 0.10). Esta misma relación es la que se ilustra gráficamente en la figura 9.6.

Como herramienta de planeación, el análisis del punto de equilibrio ayudaría a Miguel a fijar su meta de ventas. Por ejemplo, podría determinar su meta de utilidades y calcular qué monto de ventas necesita para alcanzar esa meta. El análisis del punto de equilibrio también le indicaría en qué volumen debe incrementar sus ventas para alcanzar el punto de equilibrio, si ahora opera con pérdidas, o cuánto volumen puede darse el lujo de perder sin salirse de su punto de equilibrio.

Programación lineal

Kamie Bousman administra una planta de manufactura que produce dos clases de productos con aromatizantes de canela para el hogar: velas y los pebeteros de virutas en bolsas. Los negocios marchan y ella vende todos los productos que produce. Su problema es éste: dado que fabrica los pebeteros y las velas en el mismo lugar, ¿cuántas unidades de cada producto debe manufacturar para optimizar las utilidades? Kamie puede resolver su problema de distribución de recursos mediante la técnica de **programación lineal**.

La técnica de programación lineal puede aplicarse a este problema, pero no se aplica a todos los problemas de distribución de recursos, porque requiere que éstos sean limitados, que la meta sea la optimización, que haya otras formas de combinar los recursos para generar varias proporciones de producción y que haya una relación lineal entre las variables (un cambio en una variable debe estar seguido por un cambio exactamente proporcional en la otra).²³ En la empresa de Kamie esta última condición se satisfaría si necesitara exactamente el doble de materias primas y horas de trabajo para elaborar dos productos aromatizantes que para producir uno.

¿Qué problemas se resuelven con programación lineal? Entre las aplicaciones están la selección de rutas de transporte que minimizan los costos de embarque, distribuir un presupuesto de publicidad limitado entre varias marcas, hacer la asignación óptima de personas entre proyectos y determinar cuánto de cada producto hacer con recursos limitados. Volvamos al problema de Kamie para ver cómo se resuelve con programación lineal. Por fortuna su problema es más bien fácil, así que lo resolveremos rápidamente. Cuando los problemas de programación lineal son complejos, los gerentes recurren a programas de cómputo diseñados específicamente para encontrar soluciones óptimas. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 9.6).

En primer lugar, tenemos que establecer algunos hechos sobre el negocio de Kamie. Calculó el margen de ganancia de sus aromatizantes en 10 dólares por pebetero y 18 dólares por una vela. Estas cifras establecen la base para que Kamie exprese la *función objetiva* como utilidad máxima = $10P + 18V$, en la que P es el número de pebeteros y V el número

●●● **programación lineal**
Técnica matemática para resolver problemas de distribución de recursos.

Tabla 9.2

Datos de producción de artículos con aroma de canela

Departamento	Horas necesarias (por unidad)		
	Bolsas de pebeteros	Velas aromáticas	Capacidad mensual de producción (en horas)
Manufactura	2	4	1200
Montaje	2	2	900
Utilidad por unidad (en dólares)	\$10	\$18	

de velas producidas. La función objetivo no es más que una ecuación matemática con la que se pronostica el resultado de todas las alternativas propuestas. Además, Kamie sabe cuánto tiempo dedica a la elaboración de cada producto aromático y su capacidad de producción mensual (1200 horas de manufactura y 900 horas de montaje; ver tabla 9.2). Estas cifras de capacidad de producción actúan como *restricciones* de su capacidad general. Ahora Kamie puede establecer sus ecuaciones de restricción:

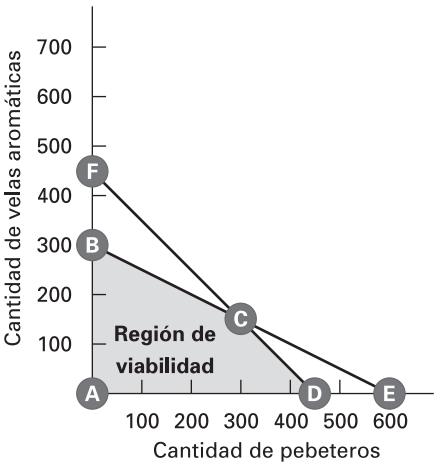
$$\begin{aligned} 2P + 4V &\leq 1200 \\ 2P + 2V &\leq 900 \end{aligned}$$

Desde luego, Kamie también puede escribir que $P \geq 0$ y que $V \geq 0$, porque ningún artículo puede producirse en un volumen menor que cero.

Kamie graficó su solución en la figura 9.7. El área sombreada representa las opciones que no exceden la capacidad de ninguno de los departamentos. ¿Qué significa esto? Bien, vayamos primero a la línea de restricción *BE*. Sabemos que la capacidad total de manufactura es de 1200 horas, así que si Kamie decide producir sólo pebeteros, lo máximo que puede producir es 600 (1200 horas ÷ 2 horas necesarias para producir una bolsa). Si decide producir sólo velas, la cantidad máxima que puede producir es de 300 (1200 horas ÷ 4 horas necesarias para producir una vela). La otra restricción de Kamie es el montaje, como se observa en la línea *DF*. Si Kamie decide producir exclusivamente bolsas, lo más que puede hacer son 450 (900 horas de capacidad de producción ÷ 2 horas necesarias para armar). Del mismo modo, si se decide por las velas aromáticas, el mayor número que puede armar es 450, porque también en armar cada vela se tarda dos horas. Las restricciones impuestas por estos límites de capacidad establecen la *región de viabilidad* de Kamie. Su distribución óptima de recursos quedará definida en una de las esquinas de esta región. El punto *C* arroja las mayores utilidades dentro de las restricciones señaladas. ¿Cómo lo sabemos? En el punto *A* las utilidades serían de cero (sin producir bolsas ni velas). En el punto *B*, las utilidades serían de 5400 dólares (300 velas aromáticas × 18 dólares de utilidad y cero bolsas producidas = 5400 dólares). En el punto *D*, las utilidades serían de 4500 dólares (450 bolsas producidas × 10 dólares de utilidad y cero velas producidas = 4500 dólares). En cambio, en el punto *C* las utilidades serían de 5,700 dólares (150 velas aromáticas producidas × 18 dólares de utilidad y 300 pebeteros producidos × 10 dólares de utilidad = 5700 dólares).

Figura 9.7

Solución gráfica del problema de programación lineal



●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Anote las cuatro técnicas para asignar recursos.
- Describa las clases de presupuestos.
- Explique para qué sirve la gráfica de Gantt.
- Explique la gráfica de cargas.
- Describa el análisis de una red PERT.
- Analice el punto de equilibrio.
- Explique el uso de la programación lineal.

TÉCNICAS CONTEMPORÁNEAS DE PLANEACIÓN

Aplicaciones de Wi-fi. Epidemias de SARS (neumonía atípica). Tecnología de sonido hipersónico. Amenazas de ántrax. Preocupaciones de deflación. Ataques terroristas. Cambios en la competencia. Los gerentes de nuestros días enfrentan las dificultades de planear en un ambiente que es al mismo tiempo dinámico y complicado. Dos técnicas de planeación adecuadas para este ambiente son la administración de proyectos y la planeación de escenarios. En las dos técnicas se subraya la *flexibilidad*, algo que es importante para que la planeación sea más eficaz y eficiente en estos entornos organizacionales.

Administración de proyectos

●●● **proyecto**
Conjunto de actividades únicas con un inicio y un final definidos.

●●● **administración de proyectos**
Tarea de hacer las actividades respectivas a tiempo, dentro del presupuesto y de acuerdo con las especificaciones.

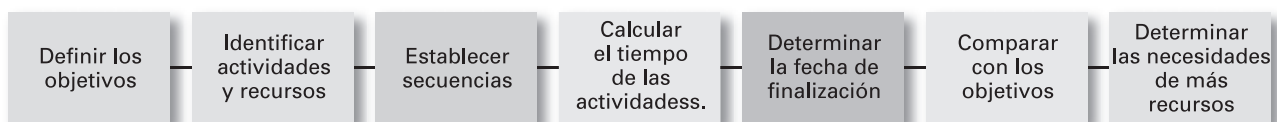
Trabajan con proyectos organizaciones de distintas clases, de fabricantes como DaimlerChrysler y Boeing a diseñadoras de software como Plumbtree y Microsoft. Un **proyecto** es un conjunto de actividades únicas con un inicio y un final definidos.²⁴ El tamaño y el alcance de los proyectos varía, del túnel de tránsito subterráneo de Boston a una fiesta de graduación. La **administración de proyectos** es la tarea de hacer las actividades respectivas a tiempo, dentro del presupuesto y de acuerdo con las especificaciones.²⁵ (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 9.7).

Cada vez más organizaciones recurren a la administración de proyectos porque el método concuerda bien con la necesidad de flexibilidad y respuesta rápida a las oportunidades percibidas del mercado. Cuando las organizaciones emprenden proyectos que son únicos, con plazos específicos, que tienen tareas complicadas y relacionadas que requieren destrezas especializadas y son temporales, estos proyectos no siempre se adaptan a los procedimientos uniformes de planeación que guían las actividades laborales rutinarias de la organización. En cambio, los gerentes aplican técnicas de administración de proyectos para cumplir bien las metas. ¿En qué consiste el proceso de la administración de proyectos?

El proceso de la administración de proyectos En un proyecto ordinario el trabajo está a cargo de un equipo compuesto por miembros asignados en sus respectivas áreas de trabajo y que rinden cuentas al gerente de tal proyecto. Este gerente coordina con otros departamentos las actividades del proyecto. Cuando el equipo cumple sus metas, se separa y los miembros pasan a otros proyectos o vuelven a sus áreas de trabajo permanente.

En la figura 9.8 se muestran las características esenciales del proceso de planeación. El proceso comienza con una definición clara de las metas del proyecto. Este paso es necesario

Figura 9.8 El proceso de planeación de proyectos



Fuente: Basado en R.S. Russell y B.W. Taylor III, *Production and Operations Management*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1995, p. 287.

porque el gerente y los miembros del equipo deben saber qué se espera. A continuación hay que identificar todas las actividades del proyecto y los recursos para realizarlas. ¿Qué materiales y mano de obra se necesitan para terminar el proyecto? Este paso puede ser demorado y complejo, sobre todo si el proyecto es peculiar y no hay antecedentes ni experiencia en proyectos semejantes. Después de identificar las actividades, hay que determinar la secuencia de las necesidades de terminación. ¿Qué actividades hay que terminar para poder iniciar otras? ¿Cuáles pueden hacerse al mismo tiempo? Muchas veces en este paso se trazan diagramas de flujo, gráficas de Gantt o de cargas y redes PERT. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 9.8). Enseguida hay que programar las actividades del proyecto. Se hacen las estimaciones de tiempos de cada actividad y con éstas se prepara el calendario general del proyecto y se fija la fecha de término. Luego se compara el calendario del proyecto con las metas y se hacen los ajustes necesarios. Si la fecha de finalización es demasiado lejana, el gerente asigna más recursos a las actividades cruciales para hacerlas más deprisa.

En la actualidad, el proceso de administración de proyectos puede hacerse en línea, pues están a la venta paquetes de software para colaboración en proyectos a través de Internet. OnProject.com se define como un espacio en Internet en el que los usuarios comparten y manejan información relacionada con proyectos. Es posible hacer participar en el proyecto a proveedores y clientes.²⁶

La función del gerente de proyectos La naturaleza temporal de los proyectos hace que manejarlos sea diferente, digamos, a supervisar una línea de producción o preparar un total de los costos todas las semanas. La naturaleza única del trabajo hace que los gerentes de proyectos sean los equivalentes en la organización de los francotiradores contratados. Hay que hacer un trabajo. Hay que definirlo detalladamente. El gerente de proyectos es responsable de cómo se hace. Por ejemplo, Tom Kepper, director del grupo de servicios de instalaciones y materiales de Intel, vigila los proyectos de construcción de la compañía en todo el mundo y es responsable de todo, desde la adquisición de productos hasta el pago de las facturas.²⁷

Incluso con la disponibilidad de elaborados programas de cómputo y sistemas de programación en línea, aparte de otras herramientas de administración de proyectos, la función del gerente no deja de ser difícil, porque tiene que manejar gente que de ordinario está vinculada con sus áreas de trabajo permanente. La única influencia real que tienen los gerentes de proyectos descansa en sus capacidades de comunicarse y en su poder de convencimiento. Para empeorar las cosas, los miembros del equipo rara vez trabajan en un solo proyecto; por lo regular son asignados a dos o tres en todo momento. Así, los gerentes terminan compitiendo unos con otros por centrar la atención del empleado en su propio proyecto.

El gerente se hace

- ◆ *Adquiera el hábito de leer publicaciones de noticias generales y especializadas en empresas. Preste atención a sucesos, tendencias y cambios de los que se hable.*
- ◆ *Para practicar la inteligencia de la competencia recurra a fuentes publicadas sobre diversas compañías cuando prepare trabajos para la escuela.*
- ◆ *Tome clases de técnicas de programación lineal y pronósticos.*
- ◆ *Practique la elaboración de presupuestos en su vida personal.*
- ◆ *Ensaye varias herramientas de programación cuando tenga proyectos de clase que deba planear y manejar.*
- ◆  *Conéctese a la red y realice estos ejercicios de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación, que se encuentra en R.O.L.L.S.: número 21: "What Time of Day Am I Most Productive?"; número 22, "How Good Am I at Personal Planning?"; o número 47, "How Well Do I Respond to Turbulent Change?".*

Planeación de escenarios

Ya sabemos la importancia que tiene para los administradores de hoy vigilar y evaluar tendencias y cambios del ambiente externo. Entonces es probable que se revelen problemas y preocupaciones que acaso afecten las operaciones actuales o planeadas de la organización. No todos serán igualmente importantes, así que es necesario ocuparse de las principales dificultades y trazar escenarios de acuerdo con cada una.

Un **escenario** es un cuadro coherente de lo que puede ocurrir en el futuro. La elaboración de escenarios se llama también *planeación para casos de contingencias*, es decir, si esto pasa, entonces aquellas serán las acciones que emprenderemos. Por ejemplo, si en el reconocimiento del entorno se revela que aumenta el interés entre los legisladores por incrementar el salario mínimo, los gerentes de Subway podrían idear varios escenarios para evaluar las consecuencias de tal acción. ¿Cuáles serían las implicaciones para los costos de mano de obra si el salario mínimo se eleva a ocho dólares la hora? ¿Y a nueve dólares la hora? ¿Qué efectos tendrían estos cambios en el resultado final? ¿Cómo responderían los competidores? Premisas distintas llevan a resultados diferentes. La intención de la elaboración de escenarios no es pronosticar el futuro, sino reducir la incertidumbre representando situaciones potenciales en diferentes condiciones específicas.²⁸ Por ejemplo, Subway podría trazar varios escenarios, de los optimistas a los pesimistas, sobre el tema de los salarios mínimos. A continuación se prepararía para echar a andar nuevas estrategias para conseguir y conservar una ventaja competitiva. Un experto en elaboración de escenarios dijo: “El mero acto de concebir escenarios hace que los ejecutivos reflexionen y aclaren la esencia del ambiente de la empresa en formas tales que sin duda alguna nunca habían hecho antes”.²⁹

Aunque la planeación de escenarios es útil para anticipar acontecimientos que *puedan* ocurrir, es difícil pronosticar eventualidades, sorpresas y aberraciones que es imposible prever. Por ejemplo, la ocurrencia de tornados devastadores y mortíferos en el suroeste de Missouri el 4 de mayo de 2003 fue un escenario que se pudo anticipar. Los planes de recuperación de desastres que se echaron a andar después de las tormentas funcionaron porque este escenario ya se había experimentado. Se había planeado una respuesta y la gente sabía qué hacer. Pero las dificultades de la planeación proceden de sucesos casuales e inesperados. Por ejemplo, los ataques terroristas del 11 de septiembre en Nueva York y Washington fueron azarosos, inesperados y de una conmoción total para numerosas organizaciones. La planeación de escenarios fue de poca utilidad porque nadie se había imaginado este escenario. Otra eventualidad reciente fue la propagación repentina del virus del SARS. Sin embargo, por difícil que sea para los gerentes anticipar y lidiar con estos acontecimientos esporádicos, no son del todo vulnerables a sus secuelas. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 9.9). En el cuadro 9.4 se anotan algunas sugerencias sobre cómo prepararse para lo inesperado.

Las herramientas y técnicas de planeación ayudan a los gerentes a prepararse confiadamente para el futuro. (A Conéctese a la Web y realice el ejercicio 47 de S.A.L., la biblioteca

Después de los trágicos sucesos del 11 de septiembre de 2001, muchas empresas de la región de Nueva York revisaron y modernizaron sus planes para casos de contingencias. Walter Hines, director de finanzas del Consejo de Comercio de Nueva York, cuyas oficinas quedaron destruidas en el World Trade Center, tuvo que restituir desde cero los expedientes financieros de su compañía, al tiempo que reclamaba el seguro y buscaba una nueva ubicación. Pero Hines tenía una gran ventaja: la organización tenía instalaciones de respaldo en las que los trabajadores pudieron trabajar mientras tanto. Cuando la compañía se preparaba para volver al centro de Manhattan, con una nueva ubicación de respaldo y un nuevo director de seguridad de información, Hines se percató de que “el hecho de que las cosas marchen bien hoy en nuestras instalaciones de respaldo no significa que hayamos vuelto a la normalidad. Las cosas nunca serán como antes”.

● ● ● **escenario**
Cuadro coherente de lo que puede ocurrir en el futuro.

Cuadro 9.4

Preparación para sucesos inesperados

- Identifique posibles sucesos inesperados.
- Determine si estos sucesos tendrían advertencias.
- Establezca un sistema de acopio de información para detectar las primeras advertencias.
- Disponga las respuestas apropiadas (planes) en caso de que ocurran estos sucesos.

Fuente: S. Caudron, “Frontview Mirror”, en *Business Finance*, diciembre de 1999, pp. 24-30.

de autoevaluación: “How Well Do I Respond to Turbulent Change?”). Pero deben recordar que todas las herramientas que hemos descrito en el capítulo no son más que eso: herramientas. Nunca van a sustituir las destrezas y capacidades de los gerentes para aprovechar la información recabada y trazar buenos planes.

● ● ● **Revisión de los objetivos de aprendizaje**

- Explique la importancia de la flexibilidad en las técnicas de planeación actuales.
- Describa la administración de proyectos.
- Anote las etapas de la planeación de proyectos.
- Comente por qué la planeación de escenarios se ha convertido en una herramienta importante para los gerentes.

Los gerentes responden a un Dilema



Martha Barkman

Gerente de proyectos, Harbor Properties, Inc., Seattle, Washington



Junjie ha creado una excelente herramienta para uso interno, pero evidentemente su dilema es cómo combinarla con la tecnología de otras compañías sin perder la seguridad de información delicada. Primero, debe convocar a especialistas en tecnología de la información de sus principales clientes, diseñadores y contratistas para que determinen juntos el mejor software para sus fines y de acuerdo con su compatibilidad.

Junjie podría insistir a sus socios en que usaran estos sistemas, pues ya ha invertido demasiado, pero es posible que se resistan si anticipan muchos costos de capital debidos a incompatibilidades. El siguiente paso es difícil, pero Junjie necesita determinar qué información quiere compartir fuera de la compañía y con qué proveedor. Tendrá que ser extremadamente cuidadoso al establecer el sistema de seguridad para proteger tanto su información como la información de sus asociados.

James A. Batchelder

Especialista en información, GMAC-RFC, Lakeville, Minnesota

Me parece que las mejores herramientas que podría usar Junjie para convencer a los socios, clientes y proveedores de HETT de que adopten Internet serían tablas y gráficas con las que les mostrara las ventajas que Internet le ha dado a HETT sobre sus competidores. También mostrarían la mejora en las operaciones de HETT antes y después de adoptar esa tecnología. Lo primero que debería hacer Junjie es reunir datos históricos de la operación de HETT y de la competencia. Después de organizar esta información, Junjie podría preparar tablas y gráficas para indicar las ventajas de las eficiencias que HETT ha conseguido materializar.

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje

Al terminar de estudiar el capítulo, deberá ser capaz de:

- Listar los métodos de reconocimiento del entorno.
- Explicar qué es la inteligencia de la competencia y cómo pueden llevarla a cabo los gerentes de una manera legal y ética.
- Describir cómo se mejora la eficiencia de los pronósticos.
- Explicar los pasos del proceso de *benchmarking*.
- Listar las cuatro técnicas para asignar recursos.
- Describir las clases de presupuestos.
- Explicar para qué sirve la gráfica de Gantt.
- Explicar la gráfica de cargas.
- Describir el funcionamiento de una red PERT.
- Analice el punto de equilibrio.
- Explicar el uso de la programación lineal.
- Explicar la importancia de la flexibilidad en las técnicas de planeación actuales.
- Describir la administración de proyectos.
- Anotar las etapas de la planeación de proyectos.
- Comentar por qué la planeación de escenarios se ha convertido en una herramienta de planeación importante para los gerentes.

Reflexiones en torno a la administración

1. "Es una pérdida de tiempo y un desperdicio de recursos trazar escenarios complicados para situaciones que nunca van a ocurrir". ¿Está de acuerdo o en desacuerdo? Defienda su postura.
2. ¿La intuición y la creatividad tienen algo que ver con las técnicas y herramientas de planeación cuantitativa? Explique.
3. El *Wall Street Journal* y otras publicaciones de negocios publican notas sobre compañías que no cumplieron con sus pronósticos de ventas o utilidades. ¿Cuáles son las razones para que una compañía no cumpla sus pronósticos? ¿Qué sugerencias haría usted para mejorar la eficacia de esos pronósticos?
4. ¿En qué difiere la administración de un proyecto de la dirección de un departamento u otra área estructural de trabajo? ¿En qué se parecen?
5. "Con estadísticas se puede probar lo que uno quiera". ¿Qué opina usted? ¿Cuáles son las implicaciones para los gerentes y la manera en que planean?

En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo

La evaluación de los indicadores de la productividad es una herramienta importante y una fuente de información. Formen grupos pequeños de tres o cuatro personas. En su grupo analicen los hábitos que hayan descubierto que fueron eficaces en sus años escolares. Como grupo, redacten una lista de por lo menos ocho sugerencias en el tiempo que conceda el maestro. Cuando se termine su plazo, cada grupo debe unirse con otro y compartir sus ideas en el nuevo plazo fijado por el maestro. En este grupo mayor, hagan

preguntas sobre las sugerencias de los grupos pequeños. Los miembros de los grupos pequeños deben cerciorarse de que entienden las sugerencias del grupo asociado. Cuando el maestro indique el final del tiempo, cada grupo pequeño presentará y explicará las sugerencias de hábitos de estudio del grupo con el que trabajó. Después de las presentaciones, la clase decidirá cuáles son, en su opinión, los "mejores" hábitos de estudio entre todas las ideas presentadas.

Ejercicio de disyuntiva ética

Los gerentes hacen pronósticos para anticipar acontecimientos del futuro, especialmente cuando planean los ingresos y las utilidades. Los pronósticos también son importantes para que analistas financieros e inversionistas evalúen el potencial de inversión de una compañía y para que los banqueros determinen la capacidad de una compañía para pagar los fondos prestados. Por ejemplo, HealthSouth cumplió con muchos pronósticos ambiciosos de crecimiento cuando se desarrollaba como una cadena grande de clínicas y centros quirúrgicos con ingresos anuales de miles de millones de dólares. Pero cuando las adquisiciones desaceleraron, tuvo dificultades para cumplir con sus pronósticos elevados.

Así, de acuerdo con un ex director financiero, el director ejecutivo Richard Scrushy presionaba a sus directores: "Si no conseguíamos esas cifras, nos decía, pueden irse". Incluso después de tranquilizar repetidamente a los analistas finan-

cieros de que cumplirían con sus estimaciones, HealthSouth se vio obligada a anunciar resultados menores que los esperados por cambios en las normas gubernamentales. El precio de las acciones se desplomó. Scrushy no dejó de presionar a sus directores para que encontraran los medios de evitar resultados desalentadores. Se dice que en una junta de directores les dijo a sus ejecutivos: "Quiero que todos los presidentes [de las divisiones] escriban a quienes no cumplieron con su cuenta. No me importa si sólo fue por un dólar". Dos semanas después, al tiempo que funcionarios gubernamentales reunían pruebas de fraude, HealthSouth despidió a Scrushy. Al final, 11 ex directores se declararon culpables de las acusaciones de fraude y Scrushy fue señalado en una demanda por fraude de 1400 millones de dólares.³⁰

Imagínese que es director de finanzas de una clínica HealthSouth y que prepara el pronóstico de ingresos del

siguiente trimestre. Una cifra demasiado elevada crearía expectativas poco realistas entre directores, analistas, inversionistas y banqueros a la hora de tomar sus decisiones. Una cifra demasiado baja daría una mala imagen de usted y su clínica en la dirección. Repase el cuadro 9.1 mientras reflexiona sobre este dilema moral y decida cuál de las siguientes opciones prefiere y por qué.

Opción A: Aplica técnicas cuantitativas para llegar a una estimación preliminar, pide comentarios a sus gerentes y entrega la cifra más realista que puede.

Opción B: Aplica la técnica del jurado de opinión para que su personal participe en el pronóstico de los ingresos y luego les pide que firmen también el pronóstico para que compartan la responsabilidad con usted.

Opción C: Habla con su jefe sobre las estimaciones de otras clínicas y luego aplica técnicas cuantitativas para llegar a un pronóstico en el mismo margen.

Caso práctico

Alpaca para el mundo

Perú es un país con una tradición textil ancestral con técnicas elaboradas y creativas que desde la época prehispánica destacaron por los hilos, colores, tejidos y motivos utilizados. Aún en nuestros días, diversas empresas elaboran productos derivados de esta tradición, ya que son altamente valorados por algunos mercados.

Entre los diferentes materiales que pueden utilizarse para creaciones textiles destaca la lana de alpaca. Ésta proviene de un animal procedente de la misma familia de la llama, originario de América meridional y cuyo pelaje tiene características particulares que lo hacen atractivo para la creación de diversos textiles.

En varios países de Sudamérica es posible encontrar compañías altamente competitivas y entre los productos textiles que elaboran se incluye la alpaca. Entre esas compañías se encuentra Grupo Prosur (www.prosur.com.pe), una compañía establecida en Perú que ha destacado desde 1954 como un grupo productor de hilados sintéticos y naturales, tops, cintas de alpaca cardada, *noils* de lana y alpaca y fibra cortada. La empresa se encuentra conformada por un grupo de compañías orientadas a los textiles, que utilizando, entre otros materiales, fibra de alpaca y de alta tecnología ha desarrollado productos de la mejor

calidad. Para la optimización de sus recursos se encuentra integrada verticalmente, repartiendo en tres diferentes empresas las tareas de selección y clasificación, lavado, cardado, hilatura, extrusión teñido y acabados.

El grupo produce más de 600 TM de tops e hilados y exporta a más de 40 países de Europa, Asia y América a través de una red de agentes que proveen servicio a diversos clientes. La empresa obtiene ventas por encima de los \$35,000,000 de dólares anuales. El éxito del grupo se refleja no sólo en la calidad de sus productos y en el alcance de mercados, sino también en la estrategia integral orientada al cliente que le ha permitido satisfacer necesidades particulares. Por ejemplo, el grupo provee asistencia para la elección de productos apropiados de acuerdo con su aplicación, desarrolla productos especializados para satisfacer requisitos específicos, ofrece una gran variedad de colores y matizados, garantiza fecha de entrega de productos, ofrece un servicio técnico y se preocupa por dar seguimiento a las entregas realizadas.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Averigüe cómo es el procedimiento para la cría de alpaca. Deduzca si sería o no viable criarlas en su país. Si un inversionista le propusiera crear conjuntamente con usted el negocio, ¿qué factores habría que considerar en la planeación del mismo?
2. La inteligencia competitiva es un factor importante para la sobrevivencia de las empresas en un entorno global. Usando las herramientas de planeación, esboce un plan de este tipo que le permita a Grupo Prosur mantener su posición en el mercado.
3. Investigue el concepto de integración vertical. De acuerdo con el caso, para la optimización de sus recursos el grupo se encuentra integrado verticalmente repartiendo en tres diferentes empresas las tareas de selección y clasificación, lavado, cardado, hilatura, extrusión teñido y acabados. ¿Diseñaría un plan completo integrando las tres empresas para su mejor desempeño o haría un plan por separado de cada una de ellas y los integraría posteriormente? Explique.

Caso elaborado por: M.A. y M. Mdot. Judith Cavazos Arroyo, profesora-investigadora; Departamento de Ciencias Económicas, Sociales y Políticas; Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.



Tercera parte

Usted manda: ética en acción

Como gerente usted enfrentará decisiones sobre problemas éticos. ¿Cómo se aprende a identificar una disyuntiva ética, tener presentes a las partes interesadas, meditar en las alternativas y prever las consecuencias de las decisiones? Esta sección exclusiva, situada al final de las partes segunda, tercera, cuarta, quinta y sexta, lo coloca en el papel de un gerente que enfrenta dificultades éticas hipotéticas, pero realistas. Para empezar, lea el siguiente párrafo introductorio. Luego, conéctese a www.pearsoneducacion.net/robbins y entre al sitio Web de R.O.L.L.S. para ponderar las decisiones que tomaría en su papel de gerente.

A pesar de una concatenación de productos nuevos y campañas publicitarias de Pepsi, su rival más activo, Coca-

Cola, ha dominado el mercado mundial de refrescos durante décadas. De hecho, Pepsi tuvo el lucrativo contrato de proveer refrescos a los restaurantes de Burger King hasta que Coca-Cola ganó la cuenta en 1999. Sin embargo, cuando Burger King se enteró que empleados de Coca-Cola habían amañado una prueba de mercado de Frozen Coke, las relaciones entre las dos compañías se pusieron tensas. En esta situación hipotética usted representa el papel del gerente de distrito de Coca-Cola y busca nuevas formas de conseguir que sus ventas lleguen a los pronósticos. ¿Hasta dónde va a llegar para cumplir sus metas? Conéctese a www.pearsoneducacion.net/robbins para poner la ética en acción.

Pasaporte

Escenario 1

Mientras Luke Castillo, gerente de control de calidad en la división de tractores agrícolas de Deere & Company, esperaba la salida de su vuelo de Chicago a São Paulo, tomaba notas para su reunión del día siguiente con Ricardo Espinoza, gerente de la planta brasileña de Deere. En su trabajo, Luke viaja dos semanas de cada mes a las plantas de la compañía en Estados Unidos, Canadá, Argentina, Brasil y México para ayudar en las cuestiones de control de calidad. La calidad de los productos es importante en esta industria y Luke es versado en las técnicas de administración de la calidad, pues ha tomado cursos de certificación y ha ocupado puestos afines en otras dos organizaciones. Tiene tres años en esta posición en Deere y le gusta el reto de conseguir que los empleados participen para resolver difíciles problemas de calidad de productos, aunque a veces su trabajo es más que estimulante. Este viaje a la planta de Brasil parece que será una de tales ocasiones.

Las instalaciones de Deere en Brasil, localizadas a las afueras de São Paulo, están dirigidas por Ricardo Espinoza, que es nuevo en el puesto de gerente, aunque ha trabajado en la planta 15 años. Se inició en la línea de montaje y ascendió a posiciones de más responsabilidad. Sus compañeros lo respetan, lo mismo que el gerente regional. Una de las principales metas de Ricardo para su planta es mejorar la calidad de sus tractores y le ha pedido a Luke que lo ayude. Pero Ricardo sabe que no será fácil implantar un programa de control de calidad. Muchos de los empleados de la planta han trabajado toda su vida ahí y tienen métodos muy arraigados.

La participación de los empleados en la planeación y ejecución del programa será esencial para su éxito. ¿Qué problemas enfrentan Luke y Ricardo para introducir un programa de mejoramiento de la calidad en la planta? ¿Qué funcionará mejor con los empleados brasileños de Deere? ¿Cómo deben abordar el proyecto Luke y Ricardo?

Para responder estas preguntas tendrá que investigar los dos países. Conéctese a www.pearsoneducacion.net/robbins, luego al sitio Web de R.O.L.L.S. y haga clic en "Passport". Cuando aparezca el mapa, haga clic en los países que debe investigar. Encontrará información básica sobre cada nación e información general de su economía, población y fuerza laboral. Además, se provee información específica sobre la cultura y las peculiaridades de los negocios en ese país.

Escenario 2

Yoko Sato es gerente de comercialización de Toys "R" Us International de Tokio, un puesto que ha ocupado durante cinco años. Después de titularse en la Universidad de Washington con un posgrado en administración de marketing, Yoko trabajó ocho años en una compañía importadora de juguetes de Los Ángeles, puesto en el que tuvo muchas oportunidades de aprender sobre el negocio de los juguetes. Cuando se abrió una vacante en Japón del gigante Toys "R" Us, Yoko la solicitó y la consiguió. Sus estudios y sus años de experiencia en la importación de juguetes fueron los factores decisivos que le valieron el puesto.

Como gerente de comercialización en Japón, Yoko tiene que asegurarse de que todas las tiendas de Toys "R" Us International localizadas en ese país tienen el surtido de productos que necesitan, cuando los necesitan y donde los necesitan. Confía en varias herramientas de planeación para encontrar el surtido correcto. Si toma una mala decisión, una tienda se queda sin juguetes populares que se venden o, por el contrario, se queda con un excedente de juguetes que no se venden. Yoko espera hacer un buen trabajo de planeación para evitar estos resultados.

Al día siguiente Yoko va a reunirse con un nuevo importador, Wu Sihai, de Nnaging, China, para hablar de un posible trato comercial. Nunca ha tenido negocios con Wu, y espera con ansias la hora de hablar sobre las posibilidades. Si tenemos en cuenta que la fijación de metas y la planeación son extremadamente importantes para el desempeño de Yoko,

¿habrá alguna diferencia en la manera en que ella y Wu ven esta función administrativa? Explique. ¿Qué tendría que hacer Yoko para subrayar la importancia de las metas y la planeación sin lesionar la relación comercial con Wu?

Para responder estas preguntas, tendrá que investigar los dos países. Conéctese a www.pearsoneducacion.net/robbins,

luego al sitio Web de R.O.L.L.S. y haga clic en "Passport". Cuando aparezca el mapa, haga clic en los países que deba investigar. Encontrará información básica sobre cada nación e información general de su economía, población y fuerza laboral. Además, se provee información específica sobre la cultura y las peculiaridades de los negocios en ese país.

Administración de empresas emprendedoras

Temas sobre fundación y planeación

Lo primero que deben hacer los emprendedores es identificar las oportunidades y las posibles ventajas competitivas. Al terminar, están listos para iniciar la empresa: deben investigar su viabilidad y planear su lanzamiento. Estos temas de fundación y planeación son los que veremos en este segundo módulo del emprendor.

Identificar las oportunidades del medio y la ventaja competitiva

¿Qué importancia tiene la capacidad de identificar las oportunidades del ambiente? Consideremos lo siguiente: más de cuatro millones de *baby boomers* cumplen 50 cada año. J. Raymond Elliott, director ejecutivo de Zimmer Holdings, está consciente de esta tendencia demográfica. ¿Por qué? Porque su compañía, que hace aparatos ortopédicos como implantes reconstructivos para cadera, rodillas, hombros y codos, ve definitivamente oportunidades de mercado.¹ En 1994, cuando Jeff Bezos se dio cuenta de que el uso de Internet aumentaba 2300% al mes, supo que algo radical iba a ocurrir. "Aparte de las cajas de petri, nunca había visto un crecimiento tan rápido", dijo. Bezos estaba determinado a ser parte de todo. Dejó una lucrativa carrera como investigador de mercados accionarios y gerente de fondos especiales en Wall Street y se dedicó a su visión de una tienda en línea, lo que hoy es el sitio Web de Amazon.com.² ¿Qué hubiera hecho usted de haber visto estas cifras? ¿Nada? ¿Desecharlas como falsas? El ascenso vertiginoso en el uso de Internet que observó Bezos y los datos demográficos de los *baby boomers* que detectó Elliott en Zimmer Holdings son ejemplos destacados de identificación de oportunidades del ambiente. Como recordará, en el capítulo 8 vimos que las oportunidades son tendencias positivas de los factores externos. Estas tendencias abren posibilidades únicas y distintivas para innovar y crear valor. Los emprendedores tienen que ser capaces de encontrar estos espacios de oportunidades que proporciona el contexto. Después de todo, las "organizaciones no buscan oportunidades, sólo los individuos".³ Peter Drucker, el conocido escritor de temas administrativos, señaló las fuentes potenciales de oportunidades que deberían investigar los emprendedores en el contexto externo:⁴ lo inesperado, lo incongruente, la necesidad de procesos, las estructuras de industrias y mercados, los datos demográficos, los cambios en las percepciones y los nuevos conocimientos.

1. *Lo inesperado*. Cuando situaciones y acontecimientos son inusitados, pueden encontrarse oportunidades. Puede tratarse de un éxito inesperado (buenas noticias)

o de un fracaso inesperado (malas noticias). De cualquier manera, puede haber oportunidades para los emprendedores. Por ejemplo, la amenaza de ataques terroristas después del 11 de septiembre trajo una bonanza a las compañías de seguridad. La epidemia de SARS de 2003, que perjudicó a muchas agencias de viajes y turismo, de hecho fue benéfica para las compañías de productos médicos, especialmente las que fabrican cubrebocas. Estos acontecimientos no se esperaban y trajeron oportunidades a empresas emprendedoras.

2. *Lo incongruente*. Cuando algo es incongruente, hay inconstancias e incompatibilidades en su manifestación. Las cosas "deberían ser" de cierto modo, pero no lo son. Cuando el sentido común sobre lo que deben ser las cosas no funciona, por la razón que sea, hay oportunidades que atrapar. Los emprendedores que están listos para "pensar fuera de los esquemas" (es decir, para superar los métodos tradicionales y convencionales) pueden encontrar espacios de rentabilidad. Sigi Rabinowicz, presidente de la empresa israelí Tefron, detectó incongruencias en la fabricación de la lencería femenina. Sabía que había una manera mejor. Su compañía ha dedicado más de una década a adaptar una máquina de punto circular para hacer ropa interior de dama prácticamente sin costuras.⁵ Otro ejemplo de lo incongruente como fuente de oportunidades empresariales es Fred Smith, fundador de FedEx, quien a comienzos de la década de 1970 se dio cuenta de las ineficiencias en la entrega de paquetes y documentos. Se preguntó: ¿Por qué no? ¿Quién dice que es imposible entregar de un día para otro?. El reconocimiento de Smith de esta incongruencia lo llevó a la creación de FedEx, que ahora es una corporación de miles de millones de dólares.
3. *La necesidad de procesos*. ¿Qué pasa cuando la tecnología no crea inmediatamente el "gran descubrimiento" que va a cambiar la misma naturaleza de un producto o servicio? Lo que pasa es que se abren espacios de oportunidades para emprendedores en varias etapas del proceso mientras investigadores y técnicos se afanan por encontrar el avance monumental. Como resulta imposible el gran salto, abundan las oportunidades de pasos pequeños. Tomemos como ejemplo la industria de los productos médicos. Los investigadores no han descubierto la cura del cáncer, pero se han creado muchas empresas de biotecnología gracias a la acumulación de conocimientos. La "gran revolución" no se dio, pero se abrieron numerosas oportunidades empresariales en el proceso de los descubrimientos.

4. *Estructuras de industrias y mercados.* Cuando los cambios tecnológicos modifican la estructura de una industria o mercado, las empresas se vuelven obsoletas si no se adaptan o si no están dispuestas a cambiar. Incluso los cambios en los valores sociales y los gustos de la gente pueden alterar las estructuras de industrias y mercados. Estos mercados e industrias se vuelven objetivos abiertos para emprendedores ágiles e inteligentes. Toda la historia de Internet ofrece varios buenos ejemplos de industrias y mercados que se han convertido en retos para nuevas empresas emprendedoras. Por ejemplo, eBay ha prosperado como intermediaria en línea entre compradores y vendedores. Lo que los individuos venden no son sólo muñecas o libros usados. Incluso empresas han entrado a las subastas. Por ejemplo, Sun Microsystems anota hasta 150 artículos al día, incluyendo servidores que vende en más de 15,000 dólares. Disney Company subasta en el sitio decorados verdaderos de sus películas. Meg Whitman, directora ejecutiva de eBay, dice que el trabajo de la compañía es conectar a las personas, no vender cosas. Y ciertamente conectan a las personas: en 2003, la empresa de subastas tenía registrados 62 millones de usuarios.⁶
5. *Datos demográficos.* Las características de la población mundial están cambiando. Estos cambios influyen en industrias y mercados porque alteran los tipos y las cantidades de productos y servicios deseados, así como el poder de compra de los clientes. Muchos de estos cambios son bastante predecibles si uno se mantiene alerta a las tendencias demográficas; otros no son tan patentes. De cualquier manera, hay buenas oportunidades empresariales si se anticipan y satisfacen las necesidades cambiantes de la población. Por ejemplo, Thay Thida es una de tres socias de Khmer Internet Development Services (KIDS), en Phnom Penh, Camboya. Ella y sus socias vieron las oportunidades de prestar servicios de Internet a los camboyanos y han sacado provecho de su empresa emprendedora.⁷
6. *Cambios en las percepciones.* La percepción es la manera personal de ver la realidad. Cuando se producen cambios en las percepciones, la realidad no varía, sino su significado. Los cambios en la percepción inciden en el centro de los perfiles psicográficos de las personas: lo que valoran, lo que creen y lo que les importa. Los cambios en estas actitudes y valores abren oportunidades de mercado para los emprendedores alertas. Por ejemplo, piense en sus ideas sobre los alimentos sanos. A medida que han cambiado nuestras percepciones sobre si ciertos grupos de alimentos son o no son buenos para nosotros, los emprendedores han detectado y aprovechado las oportunidades abiertas de productos y servicios. Por ejemplo, John Mackey fundó Whole Foods Market en Austin, Texas, como lugar para que los clientes compraran comida y otros artículos sin pesticidas, conservadores, edulcorantes ni crueldad. Ahora, como la principal cadena de autoservicio de productos naturales en Estados Unidos, la empresa emprendedora de Mackey consta de unas 140 tiendas en más de 25 estados.⁸
7. *Nuevos conocimientos.* Los conocimientos nuevos son una fuente importante de oportunidades empresariales. Aunque no todas las innovaciones de conocimientos

son significativas, los nuevos conocimientos aparecen en los primeros lugares de las listas de fuentes de oportunidades empresariales. Pero hace falta más que tener conocimientos nuevos. Los emprendedores deben poder hacer algo con esos conocimientos y proteger la información registrada de los competidores. Por ejemplo, los científicos franceses se valen de nuevos conocimientos sobre los textiles para desarrollar una gama de productos innovadores para que los usuarios estén sanos y huelan bien. Neyret, fabricante parisino de lencería, innovó sus productos entretejiendo diminutas cápsulas perfumadas que se quedan en la tela durante aproximadamente 10 lavadas. Otra compañía francesa, Francital, desarrolló una tela tratada con sustancias químicas para absorber el sudor y los olores.⁹

Estar alerta de las oportunidades empresariales es apenas la parte inicial de las actividades del emprendedor. También se tiene que entender el concepto de ventaja competitiva. Como vimos en el capítulo 8, cuando una organización tiene una ventaja competitiva, posee algo que le falta a la competencia, hace algo mejor que otras organizaciones o hace algo que los demás no saben hacer. La ventaja competitiva es un ingrediente necesario para la supervivencia y el éxito a largo plazo de la empresa emprendedora. Obtener y conservar una ventaja competitiva es difícil; sin embargo, es algo que los emprendedores deben considerar cuando empiezan a estudiar la viabilidad de la empresa.

La empresa viable: generación y evaluación de ideas

Es importante que los emprendedores investiguen la viabilidad de la empresa mediante la generación y evaluación de ideas empresariales. Las empresas emprendedoras prosperan con ideas. Generar ideas es un proceso innovador y creativo. También quita tiempo, no sólo en las primeras etapas de la empresa emprendedora, sino durante toda la vida de la empresa. ¿De dónde vienen las ideas?

La generación de ideas En los estudios de emprendedores se ha mostrado que las fuentes de sus ideas son exclusivas y variadas. En una encuesta se encontró que “trabajar en la misma industria” era la fuente principal (60% de los entrevistados) de ideas para una empresa emprendedora.¹⁰ Otras fuentes son intereses personales o pasatiempos, estudiar productos conocidos o desconocidos y oportunidades de sectores externos (tecnológicos, socioculturales, demográficos, económicos o legales políticos).

¿Qué deben buscar los emprendedores cuando exploran estas fuentes de ideas? Deben buscar las limitaciones en lo que se tiene ahora, métodos nuevos y diferentes, adelantos y revoluciones, nichos vacantes o tendencias y cambios. Por ejemplo, a John C. Diebel, fundador de Meade Instruments Corporation, de Irvine, California, que fabrica telescopios, se le ocurrió la idea de introducir anexos computarizados en los modelos baratos de la compañía, para que los astrónomos aficionados anotaran en un tablero las coordenadas de planetas o estrellas que quisieran ver. Entonces, el telescopio localizaría automáticamente y enfocaría esos cuerpos celestes. Los ingenieros de la compañía se tardaron dos años en averiguar cómo hacerlo, pero ahora Meade controla más de la mitad del mercado de la astronomía de aficionados.¹¹

Cuadro 1

Evaluación de ideas potenciales

Consideraciones personales	Consideraciones del mercado
• ¿Tiene las capacidades para hacer lo que eligió? • ¿Está listo para ser un emprendedor? • ¿Está preparado emocionalmente para enfrentar las tensiones y dificultades de ser emprendedor? • ¿Está preparado para enfrentar rechazos y fracasos? • ¿Está listo para trabajar arduamente? • ¿Tiene una imagen realista del potencial de la empresa emprendedora? • ¿Ha estudiado materias financieras? • ¿Está dispuesto y preparado para hacer constantemente análisis financieros y de otras clases?	• ¿Quiénes son los clientes potenciales para su idea: quiénes, dónde y cuántos? • ¿Qué características de producto similares o únicas tiene su idea en comparación con lo que se vende ahora en el mercado? • ¿Dónde y cuándo los clientes potenciales comprarán su producto? • ¿Ha considerado los temas de precios y sabe si con el precio que cobre su empresa va a sobrevivir y prosperar? • ¿Ha considerado cómo tendrá que promover y anunciar su empresa emprendedora?

Evaluación de las ideas Evaluar las ideas emprendedoras gira en torno de consideraciones personales y de mercado. Estas evaluaciones le darán al emprendedor información clave sobre el potencial de su idea. En el cuadro 1 se anotan algunas preguntas que los emprendedores deben formularse cuando evalúan posibles ideas.

Un método de evaluación más estructurado que puede aplicar el emprendedor es el **estudio de viabilidad**, un análisis de los aspectos de la empresa emprendedora propuesta destinado a determinar si ésta es viable. Un estudio de viabilidad bien preparado es una buena herramienta de evaluación para determinar si una idea emprendedora tiene potencial de éxito, además de que forma la base del importantísimo plan de negocios.

En un estudio de viabilidad se deben obtener descripciones de los elementos más importantes de la empresa emprendedora y el análisis de viabilidad de estos elementos realizado por el emprendedor. En el cuadro 2 se ofrece un esbozo de un método posible para un estudio de viabilidad. Sí, abarca mucho territorio y prepararlo requiere mucho tiempo, energía y esfuerzo. Sin embargo, para el éxito futuro del emprendedor vale la pena esa inversión.

La empresa viable: investigación de la competencia

Parte de investigar la viabilidad de la empresa consiste en estudiar a la competencia. Como vimos en el capítulo 9, la investigación de la competencia a través de inteligencia puede ser una herramienta poderosa.

¿Qué quieren saber los emprendedores de sus posibles competidores? Veamos algunas preguntas: ¿Qué productos o servicios ofrece la competencia? ¿Cuáles son las principales características de esos productos y servicios? ¿Cuáles son los puntos fuertes y los lados flacos de esos productos? ¿Cómo manejan la fijación de precios, comercialización y distribución? ¿Qué tratan de hacer que sea diferente de sus competidores? ¿Tienen éxito? ¿Por qué? ¿En qué son buenos? ¿Qué ventajas competitivas parece que tienen? ¿En qué no son buenos? ¿Qué desventajas

competitivas parece que tienen? ¿Qué tamaño tienen los competidores y cuál es su rentabilidad?

Por ejemplo, Ezra Dabah, director ejecutivo de las tiendas The Children's Place, examinó atentamente a la competencia cuando expandió a todo el país su cadena de tiendas de ropa infantil. Aunque enfrenta la competencia dura de empresas como GAPKids, JC Penney y Gymboree, piensa que el esquema de su compañía de manufactura y marketing les dará una ventaja competitiva.¹²

Cuando un emprendedor tiene esta información, debe evaluar cuál será el lugar de su empresa emprendedora propuesta en este terreno competitivo. ¿Podrá competir con éxito? Este análisis de la competencia es una parte importante del estudio de viabilidad y del plan de negocios. Si después de este análisis la situación se ve prometedora, la parte última de la investigación de la viabilidad de la empresa consiste en estudiar las opciones de financiamiento. No se trata de la decisión definitiva sobre cuánto dinero va a necesitar la empresa ni de dónde va a salir, sino simplemente de reunir información sobre las alternativas financieras.

La empresa viable: investigación financiera

Lo más probable es que se necesiten fondos para iniciar la empresa emprendedora. Los emprendedores disponen de varias opciones de financiamiento. En el cuadro 3 se anotan varias opciones.

Plantación de la empresa: desarrollo del plan de negocios

La planeación también es importante para las empresas emprendedoras. Después de investigar exhaustivamente la viabilidad de la empresa, el emprendedor debe ponerse a planearla. Lo más importante que hace el emprendedor en la fase de planeación de la empresa es el **plan de negocios**, un documento escrito en el que resuma la oportunidad empresarial, y defina y articule la manera de aprovecharla y explotarla.

A muchos aspirantes a emprendedor les parece que la concepción y la redacción del plan de negocios es una tarea

Estudio de viabilidad

A. Introducción, antecedentes, descripción del producto o servicio

1. Breve descripción de la empresa emprendedora propuesta
2. Breve historia de la industria
3. Información sobre la economía y las tendencias importantes
4. Estado actual del producto o servicio
5. Cómo se va a generar el producto o servicio
6. Lista completa de bienes o servicios que se van a proveer
7. Fuerzas y debilidades de la empresa
8. Facilidad de entrada a la industria, incluyendo análisis de la competencia

B. Consideraciones contables

1. Hoja de balance pro forma
2. Declaración pro forma de pérdidas y ganancias
3. Análisis del flujo de caja proyectado

C. Consideraciones administrativas

1. Experiencia del personal; ventajas y desventajas
2. Diseño propuesto para la organización
3. Posibles requisitos de personal
4. Métodos de manejo de inventarios
5. Temas de administración de producción y operaciones
6. Necesidades de equipo

D. Consideraciones de marketing

1. Descripción detallada de la producción
2. Identificar el mercado objetivo (quiénes, dónde, cuántos)
3. Descripción del lugar de distribución del producto (lugar, tráfico, tamaño, canales, etc.)
4. Determinación de precios (competencia, precios de lista, etc.)
5. Planes de promoción (ventas personales, publicidad, promoción de ventas, etc.)

E. Consideraciones finales

1. Costos de arranque
2. Requisitos de capital de trabajo
3. Requisitos de hipoteca
4. Préstamos: montos, clases, condiciones
5. Análisis del punto de equilibrio
6. Garantías subsidiarias
7. Referencias crediticias
8. Financiamiento de equipo e instalaciones: costos y métodos

F. Consideraciones legales

1. Estructura propuesta de la empresa: tipo; condiciones, términos, responsabilidad; necesidades de seguros; problemas de adquisición y sucesión
2. Contratos, licencias y otros documentos legales

G. Contratos, licencias y otros documentos legales (de ventas, propiedades, laborales, federales, estatales y locales)**H. Apéndice (tablas, gráficas, diagramas, esquemas, resúmenes, etc.)**

verdaderamente descomunal. Sin embargo, es útil tener un buen plan de negocios. Ahí se reúnen todos los elementos de la visión del emprendedor en un solo documento. El plan de negocios requiere planeación cuidadosa y razonamiento creativo, pero si se hace bien, es un documento convincente que cumple muchas funciones. Es un plano y un mapa para operar la empresa. Es un documento "vivo" que guía las decisiones y las acciones de la organización

durante toda la existencia de la empresa, no sólo en la fase de arranque.

Si el emprendedor termina el estudio de viabilidad, buena parte de esa información se convierte en la base del plan de negocios. Un buen plan de negocios tiene seis puntos principales: resumen ejecutivo, análisis de las oportunidades, análisis del contexto, descripción de la empresa, datos financieros y proyecciones, y documentación de respaldo.

Cuadro 3

Opciones de financiamiento

- Recursos personales del emprendedor (ahorros, hipoteca de su casa, préstamos personales, tarjetas de crédito, etc.)
- Instituciones financieras (bancos, instituciones de ahorro y préstamo, financiamientos gubernamentales, uniones de crédito, etc.)
- Socios capitalistas, financiamiento externo de fondos de dinero para inversiones manejadas profesionalmente
- Inversionistas privados que ofrecen apoyo económico a cambio de rendimientos de la empresa
- Oferta pública inicial (OPI), el primer registro y venta al público de acciones de la compañía
- Programas de fomento empresarial nacionales, estatales y locales
- Fuentes peculiares (programas de televisión, concursos, etc.)

Resumen ejecutivo En el resumen ejecutivo se sintetizan los puntos fundamentales que el emprendedor quiere señalar sobre la propuesta de empresa emprendedora. Son, por ejemplo, una breve declaración de la misión, metas principales, breve historia de la empresa emprendedora (quizás en forma de tabla cronológica), principales participantes en la empresa, naturaleza del negocio, descripciones concisas del producto o servicio, explicaciones breves del nicho del mercado, competencia y ventaja competitiva, estrategias propuestas e información financiera selecta.

Análisis de las oportunidades En esta sección del plan de negocios el emprendedor presenta los detalles de la oportunidad percibida. En esencia, esto significa: 1) definir el mercado con datos demográficos de los segmentos objetivos, 2) describir y evaluar las tendencias de la industria, y 3) identificar y evaluar a los competidores.

Análisis del contexto Mientras el análisis de las oportunidades se centra en lo que ofrecen una industria y un mercado, el análisis del contexto adopta un punto de vista mucho más general. Aquí el emprendedor describe tendencias y cambios generales que tienen lugar en los medios económicos, políticos legales, tecnológicos y globales.

Descripción de la empresa En esta sección el emprendedor explica cómo se va a organizar, iniciar y administrar la empresa emprendedora. Se incluye una descripción de la declaración de la misión, una descripción de la cultura organizacional deseada, planes de marketing, incluyendo estrategia general de marketing, fijación de precios, tácticas de ventas, políticas de garantía de servicio y tácticas de promoción y servicio, así como planes de desarrollo de producto, como explicación del avance, tareas, dificultades y riesgos, y costos anticipados; planes operativos, con descripción de la región geográfica propuesta, instalaciones y mejoras requeridas, equipo y flujo de trabajo; planes de

recursos humanos, incluyendo una descripción de los principales directores, composición del consejo de administración con antecedentes y capacidades, necesidades actuales y futuras de personal, prestaciones y remuneraciones, y necesidades de capacitación, y un calendario y cronograma generales de los hechos.

Datos financieros y proyecciones Los buenos planes de negocios contienen datos financieros y proyecciones. Aunque estos cálculos e interpretaciones son difíciles, son también cruciales. Ningún plan de negocios está completo sin información financiera. Los planes financieros deben abarcar por lo menos tres años y contener declaraciones de los ingresos proyectados, análisis pro forma del flujo de efectivo (mensuales para el primer año y semestrales de los dos siguientes), hojas de balance pro forma, análisis de punto de equilibrio y control de costos. Si hay que hacer compras de equipo y otros bienes de capital, hay que anotar los artículos, costos y garantías subsidiarias. Todas las proyecciones y los análisis financieros deben llevar notas explicativas, especialmente si los datos parecen contradictorios o dudosos.

Documentación de respaldo Esta documentación es un componente importante de un buen plan de negocios. El emprendedor debe respaldar sus descripciones con tablas, gráficas, esquemas, fotografías y otros auxiliares visuales. Además, sería importante incluir información personal y laboral sobre los principales participantes de la empresa emprendedora.

Así como la idea de la empresa emprendedora requiere tiempo para germinar, también lo requiere la redacción de un buen plan de negocios. Es importante que el emprendedor medite y considere con seriedad el plan. No es nada fácil de hacer; sin embargo, el documento final debe ser útil para el emprendedor en sus actividades de planeación actuales y futuras.

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje

Al terminar de estudiar el material, deberá ser capaz de:

- Señalar la importancia de las oportunidades para las empresas emprendedoras.
- Describir las siete fuentes de oportunidades.

- Explicar por qué es importante que los emprendedores comprendan el concepto de ventaja competitiva.
- Enumerar las opciones financieras de los emprendedores.
- Describir las seis secciones principales de un plan de negocios.

Cuarta parte

Organización

● ● ● **Objetivos de aprendizaje**

Tenga presentes estos objetivos mientras lee y estudia el capítulo

Definición de la estructura organizacional

- Analizar los puntos de vista tradicional y contemporáneo de la especialización del trabajo.
- Describir cada una de las cinco formas de departamentalización.
- Explicar qué son los equipos interfuncionales.
- Diferenciar entre cadena de mando, autoridad, responsabilidad y unidad de mando.
- Analizar los puntos de vista tradicional y contemporáneo de la cadena de mando.
- Analizar los puntos de vista tradicional y contemporáneo de la amplitud de control.
- Explicar los factores que influyen en el grado de centralización y descentralización.
- Explicar cómo se usa la formalización en el diseño organizacional.

Decisiones sobre el diseño organizacional

- Comparar las organizaciones mecanicistas y las orgánicas.
- Explicar la relación entre estrategia y estructura.
- Mencionar cómo el tamaño de la organización afecta al diseño organizacional.
- Analizar los hallazgos de Woodward en la relación entre tecnología y estructura.
- Explicar cómo la incertidumbre ambiental afecta al diseño organizacional.

Diseños organizacionales comunes

- Comparar los tres diseños organizacionales tradicionales.
- Explicar las estructuras de equipos, de matriz y de proyectos.
- Analizar el diseño de las organizaciones virtuales, de red y modulares.
- Describir las características de una organización que aprende.

Capítulo

10

Estructura y diseño organizacional

El Dilema de un gerente



Ahora, con 130 años de antigüedad, el Svenska Handelsbanken, el primer banco de Suecia, es uno de los bancos más grandes de la región nórdica. Lars Grönstedt (en la foto), presidente y director ejecutivo de grupo, supervisa una empresa que está organizada alrededor de una estructura descentralizada con una red de 540 sucursales en Suecia, Dinamarca, Finlandia y Noruega, así como en nueve países europeos y seis países fuera de Europa.¹ Considera que los 30 años de ventaja que tiene el banco desarrollando

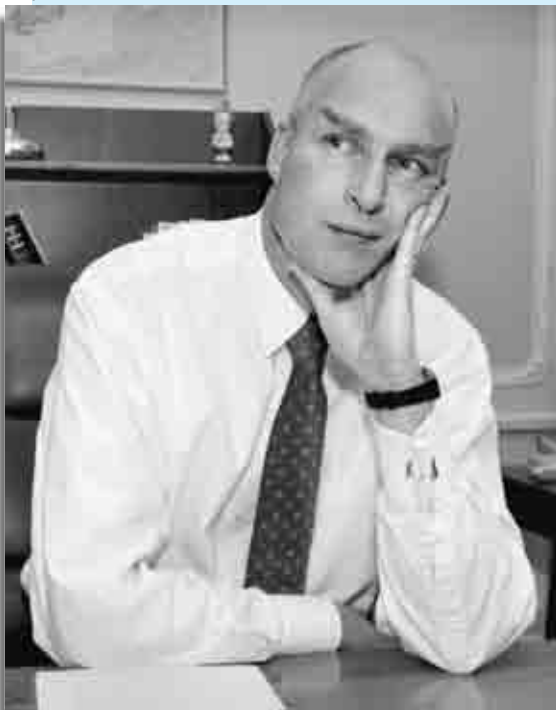
su red de sucursales le han permitido aumentar en forma constante su participación en el mercado y obtener un rendimiento sobre el capital contable por arriba del promedio de sus competidores nórdicos. Ahora, esos competidores empiezan a copiar el modelo estructural de Handelsbanken. Sin embargo, Lars comenta que la ventaja competitiva de Handelsbanken no es sólo tener más sucursales, sino lo importante es el alto grado de autonomía que se les da a los gerentes de sucursales.

Los gerentes de sucursal de Handelsbanken pueden elegir a sus clientes y la combinación de productos. También establecen el número de empleados y los niveles de salarios. Todos los clientes, privados y corporativos, sin importar cuál sea su tamaño, son responsabilidad de una sucursal local. Eso significa que una oficina de sucursal atiende incluso a un cliente global importante, como Volvo. Sin embargo, una oficina de sucursal puede “comprar” servicios de especialistas que podría necesitar para dar servicio a clientes importantes, co-

mo Volvo. Cada gerente de sucursal también es responsable del rendimiento de la sucursal, el cual se mide por una relación entre costos e ingresos, y todas las sucursales del banco se comparan unas con otras. Si el rendimiento de una sucursal empieza a disminuir, la oficina regional ofrecerá consejo y ejemplos de lo que otras sucursales han hecho. Y para detener la competencia depredadora entre sus propias sucursales, la empresa ha establecido límites geográficos estrictos. El número de empleados centralizados de Handelsbanken es una fracción de la de sus competidores, y las directrices que salen de las oficinas generales son escasas y poco frecuentes. La estructura gerencial plana, el énfasis en la responsabilidad personal y el enfoque de consenso son adecuados para la cultura sueca.

Lars quiere seguir construyendo la organización de aprendizaje que han iniciado. Desea que el banco mejore su capacidad para aprender, adaptarse y cambiar continuamente. Tome el lugar de Lars. ¿Qué podría hacer él para que esto ocurriera?

¿Qué haría usted?



Aunque el deseo de Lars Grönstedt de convertir a Handelsbanken en una organización que aprende podría no ser correcto para otros, sí ilustra qué tan importante es para los gerentes diseñar una estructura organizacional que ayude a lograr las metas y los objetivos de la organización. En este capítulo presentaremos información sobre el diseño de estructuras organizacionales apropiadas. Revisaremos los diversos elementos de la estructura organizacional y los factores de contingencia que influyen en el diseño. Examinaremos algunos diseños organizativos tradicionales y contemporáneos. Por último, describiremos una organización que aprende y analizaremos qué pueden hacer los ejecutivos como Lars para seguir desarrollando sus empresas como organizaciones que aprenden.

DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Diez kilómetros al sur de McAlester, Oklahoma, los empleados de un amplio complejo industrial fabrican productos que deben ser perfectos. Estas personas “son tan buenas en lo que hacen y lo han estado haciendo durante tanto tiempo que tienen 100% de la participación en el mercado”.² ¿Qué fabrican? Bombas para el Ejército de Estados Unidos. Hacer esto requiere de un ambiente de trabajo que contenga una mezcla interesante de rutinario, estructurado y disciplinado, con niveles altos de riesgo y emoción. Sin embargo, el trabajo se lleva a cabo con eficiencia y eficacia. El trabajo también se realiza así en la Agencia Canadiense de Aduanas e Ingresos. Su fuerza laboral está más desplegada y depende de espacios de trabajo compartidos, computación móvil y redes privadas virtuales para efectuar su trabajo.³ Estos dos ejemplos reflejan la importancia de la organización y la estructura organizacional para llevar a cabo el trabajo.

Ningún otro tema de la gerencia ha sufrido tantos cambios en los últimos años como el de la organización y la estructura organizacional. Los enfoques tradicionales hacia la organización del trabajo están siendo cuestionados y reevaluados conforme los gerentes buscan diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de los empleados en la organización, es decir, aquellos que logren eficiencia, pero que también tengan la flexibilidad necesaria para lograr el éxito en el ambiente dinámico de hoy. Recuerde, del capítulo 1, que **organización** se define como el proceso de crear la estructura de una organización. Ese proceso es importante y sirve para muchos propósitos (ver cuadro 10.1). El desafío para los gerentes es diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 10.1).

Entonces, ¿qué es una **estructura organizacional**. Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el **diseño organizacional**, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.⁴

Especialización del trabajo

Recuerde nuestro análisis del argumento de Adam Smith en el capítulo 2, quien fue el primero en identificar la división del trabajo y concluyó que ésta contribuía a aumentar la productividad de los empleados. A principios del siglo xx, Henry Ford aplicó este concep-

... **organización**
Proceso que consiste en crear la estructura de una organización.

... **estructura organizacional**
Distribución formal de los empleos dentro de una organización.

... **diseño organizacional**
Desarrollo o cambio de la estructura de una organización.

P y R

→ Cuando vea este símbolo, vaya a la página Web de R.O.L.L.S. (www.pearsoneducacion.net/robbins), y a Q & A, su asistente educativo permanente. En cápsulas de video y materiales escritos presentados por estos autores se abordan preguntas que con frecuencia hacen los estudiantes.

Cuadro 10.1

Propósitos de la organización

- Dividir el trabajo a realizar en tareas y departamentos específicos.
- Asignar tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar los trabajos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Distribuir y utilizar los recursos organizacionales.



La especialización del trabajo podría volver monótono el trabajo de contestar llamadas telefónicas todo el día para algunas personas, pero no para Graciela Barreña (al frente de la foto), que trabaja para el centro de llamadas argentino Indicom, de Buenos Aires. Su turno de seis horas sigue un patrón, con mensajes y llamadas de localizadores sobre tarjetas de peaje electrónico para autopistas que llegan temprano por la mañana, y respuestas a sorteos gratuitos y otros servicios de llamadas sin costo que ofrece su empleador, lo cual ocupa gran parte del resto de su día. Además, Barreña proporciona servicio al cliente para una fábrica de quesos y un productor de pañales desechables.

to en una línea de ensamblaje en la que a cada trabajador de Ford se le asignaba una tarea específica y repetitiva.

Hoy usamos el término **especialización del trabajo** para describir el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente. Los empleados individuales se especializan en llevar a cabo parte de una actividad más que toda la actividad. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 10.2).

Durante la primera mitad del siglo xx, los gerentes consideraban la especialización del trabajo como una fuente inagotable de productividad aumentada, y por un tiempo ¡lo fue! Como no se utilizaba ampliamente, cuando se implementaba la especialización del trabajo, la productividad de los empleados aumentaba. Sin embargo, para la década de 1960 se había vuelto evidente que algo bueno había llegado demasiado lejos, a un límite en algunos empleos donde el desgaste humano debido a la especialización del trabajo (aburrimiento, fatiga, tensión, calidad deficiente, aumento del ausentismo y rotación más frecuente) superó con mucho las ventajas económicas.

La mayoría de los gerentes de hoy ven la especialización del trabajo un mecanismo de organización importante, pero no como una fuente de productividad sin fin. Reconocen las economías que proporciona en ciertos tipos de trabajo, pero también los problemas que crea cuando se lleva a los extremos. Por ejemplo, McDonald's usa un nivel alto de especialización del trabajo para producir y vender con eficiencia sus productos; además, la mayoría de los empleados de organizaciones de atención médica son especialistas. Sin embargo, otras organizaciones, como Saturn Corporation, Hallmark y Ford Australia han ampliado con éxito el ámbito de los empleos y han reducido la especialización del trabajo.

Departamentalización

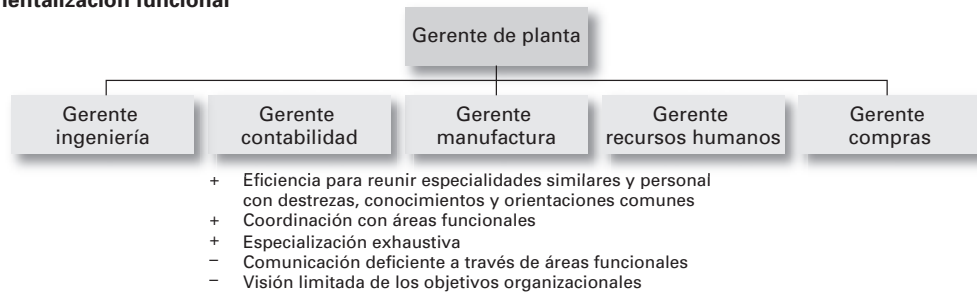
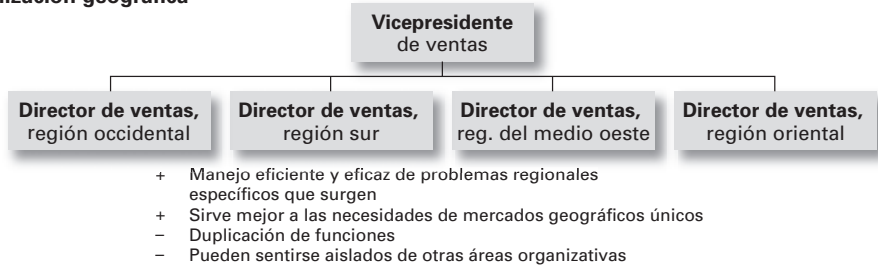
- **especialización del trabajo**
Grado en el que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas; conocida también como división del trabajo.
- **departamentalización**
Fundamento mediante el cual se agrupan las tareas.
- **departamentalización funcional**
Agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas.
- **departamentalización de productos**
Agrupa los trabajos por línea de productos.

¿Tiene su universidad una oficina de asuntos escolares? ¿Un departamento de apoyo financiero u hospedaje para estudiantes? Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denomina **departamentalización**. Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales. La figura 10.1 muestra las cinco formas comunes de departamentalización.

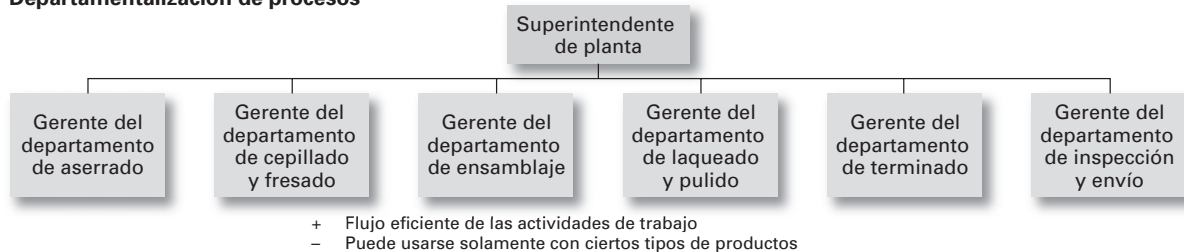
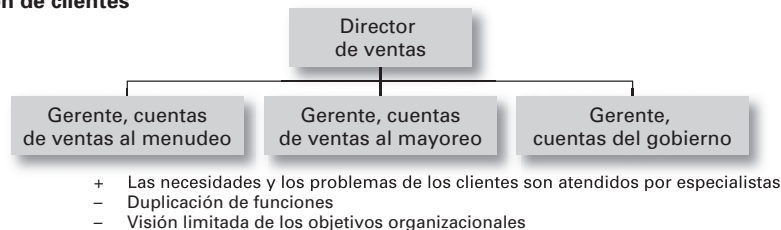
La **departamentalización funcional** agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas. Este enfoque se puede usar en todos los tipos de organizaciones, aunque las funciones cambian para reflejar el propósito y el trabajo de la organización. La **departamentalización de productos** agrupa los trabajos por línea de productos. En este enfoque, cada área importante de productos se coloca bajo la autoridad de un gerente que es responsa-

ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

Los cambios tecnológicos han disminuido la vida útil de las destrezas de la mayoría de los empleados. Un obrero o empleado administrativo aprendía un trabajo y tenía la seguridad de que las destrezas que adquirió para realizar ese trabajo serían suficientes durante la mayor parte de su vida laboral. Esto ya no es así. ¿Qué obligaciones éticas tienen las organizaciones de ayudar a los trabajadores cuyas destrezas se han vuelto obsoletas? ¿Qué hay respecto de los empleados? ¿Tienen la obligación de evitar que sus destrezas se vuelvan obsoletas? ¿Qué directrices éticas sugeriría usted para afrontar la obsolescencia de las destrezas de los empleados?

Figura 10.1 **Las cinco formas comunes de departamentalización****Departamentalización funcional****Departamentalización geográfica****Departamentalización de productos**

Fuente: Bombardier Annual Report

**Departamentalización de procesos****Departamentalización de clientes**

●●● **departamentalización geográfica**

Agrupar los trabajos con base en el territorio o la geografía.

●●● **departamentalización de procesos**

Agrupar los trabajos con base en el flujo de productos o clientes.

●●● **departamentalización de clientes**

Agrupar los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes.

●●● **equipos interfuncionales**

Grupos de individuos que son expertos en varias especialidades y que trabajan juntos.

●●● **cadena de mando**

Línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos, y define quién informa a quién.

●●● **autoridad**

Derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga.

●●● **responsabilidad**

Obligación de desempeñar cualquier tarea asignada.

●●● **unidad de mando**

Principio de administración que afirma que cada persona debe informar sólo a un gerente.

ble de todo lo que tiene que ver con esa línea de productos. La **departamentalización geográfica** agrupa los trabajos con base en el territorio o la geografía, como las regiones del sur, medio oeste o noroeste, o quizá las regiones estadounidense, europea, latinoamericana y de Asia y el Pacífico. La **departamentalización de procesos** agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes. En este enfoque, las actividades de trabajo siguen un flujo de procesamiento natural de productos o incluso de clientes. Por último, la **departamentalización de clientes** agrupa los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes, los cuales se pueden atender mejor al tener especialistas para cada uno ellos.

Las grandes organizaciones combinan a menudo la mayor parte de todas estas formas de departamentalización. Por ejemplo, una importante empresa japonesa de equipo electrónico organiza cada una de sus divisiones a lo largo de líneas funcionales: sus unidades de manufactura alrededor de procesos, sus unidades de ventas en torno a siete regiones geográficas y las regiones de ventas en cuatro grupos de clientes.

Dos tendencias populares en la departamentalización son el uso creciente de la departamentalización de clientes y el uso de equipos interfuncionales. La departamentalización de clientes se usa para estar al tanto de las necesidades de los clientes y responder a los cambios de esas necesidades. Por ejemplo, L.L. Bean se organiza alrededor de media docena de grupos de clientes. Esta estructura permite a la empresa entender mejor a sus clientes y responder con mayor rapidez a sus necesidades. En segundo lugar, los gerentes usan **equipos interfuncionales**, es decir, grupos de individuos que son expertos en varias especialidades y que trabajan juntos. Por ejemplo, Joe Hinrich, director ejecutivo de la división de planeación y logística de materiales de Ford Motor Company, creó en el uso de colaboración interfuncional. Formó un equipo integrado por empleados de finanzas, compras, ingeniería y control de calidad de Ford y representantes de los proveedores externos de logística de la empresa; el cual ha aportado varias ideas para el mejoramiento del trabajo.⁵ Analizaremos el uso de equipos interfuncionales con más detalle en el capítulo 15.

Cadena de mando

Durante muchos años, el concepto de cadena de mando fue una piedra angular del diseño organizacional. Como verá, este concepto tiene mucho menos importancia en la actualidad, pero los gerentes contemporáneos todavía necesitan tomar en cuenta sus implicaciones al decidir la mejor manera de estructurar sus organizaciones.

La **cadena de mando** es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: “¿A quién recorro si tengo un problema?” o “¿ante quién soy responsable?”

No es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. **Autoridad** se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga.⁶ Para facilitar la toma de decisiones y la coordinación, los gerentes de una organización forman parte de la cadena de mando y se les otorga cierto grado de autoridad para cumplir sus responsabilidades. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 10.3). Conforme los gerentes coordinan e integran el trabajo de los empleados, éstos asumen la obligación de llevar a cabo cualquier tarea asignada. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como **responsabilidad**. Por último, el principio de **unidad de mando** (uno de los 14 principios de administración de Fayol) ayuda a mantener el concepto de una línea continua de autoridad. Este principio afirma que una persona debe informar sólo a un gerente. Sin unidad de mando, las exigencias y las prioridades en conflicto de múltiples jefes pueden crear problemas. Esto le ocurrió a Damian Birkel, gerente de comercialización de Fuller Brush Company, quien informaba a dos jefes, uno a cargo del negocio de tiendas departamentales y otro a cargo de las cadenas de descuento. Birkel trató de minimizar el conflicto realizando una lista combinada de las cosas por hacer, que actualizaría y modificaría conforme cambiaran las actividades de trabajo.⁷

Los primeros teóricos de la administración (Fayol, Weber, Taylor y otros) estaban fascinados con los conceptos de cadena de mando, autoridad, responsabilidad y unidad de mando. Sin embargo, los tiempos cambian y lo mismo ha ocurrido con los principios básicos del diseño organizacional. Estos conceptos son mucho menos importantes hoy en día debido a recursos como la tecnología de la información. Los empleados de toda la organización

pueden tener acceso en cuestión de segundos a la información que antes estaba disponible sólo para los gerentes de alto nivel. Además, con las computadoras, los empleados se comunican con cualquier otro empleado de la organización sin pasar por canales formales, es decir, la cadena de mando. Más aún, conforme más organizaciones usan equipos autodirigidos e interfuncionales y se implantan nuevos diseños organizacionales con múltiples jefes, los conceptos tradicionales de autoridad, responsabilidad y cadena de mando han perdido importancia.

Amplitud de control

●●● **amplitud de control**
Número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz.

¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente de manera eficiente y eficaz? Esta pregunta sobre la **amplitud de control** es importante porque, en gran medida, determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Siempre que todo permanezca sin cambios, cuanto mayor sea la amplitud, más eficiente será la organización. Un ejemplo puede mostrar por qué.

Suponga que tenemos dos organizaciones, cada una de las cuales tiene aproximadamente 4100 empleados. Como muestra la tabla 10.1, si una organización tiene amplitud uniforme de cuatro y la otra amplitud de ocho, la amplitud mayor tendrá dos niveles menos y alrededor de 800 gerentes menos. Si el gerente promedio ganara 42,000 dólares al año, ¡la organización que tiene la amplitud mayor ahorraría más de 33 millones de dólares al año únicamente en salarios gerenciales! Obviamente, las amplitudes mayores son más eficientes en cuanto al costo. No obstante, después de cierto nivel, las amplitudes mayores reducen la eficacia. Cuando la amplitud se vuelve demasiado grande, el desempeño de los empleados sufre porque los gerentes ya no tienen tiempo para proporcionar el liderazgo y apoyo necesarios. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 10.4).

El punto de vista contemporáneo de la amplitud de control reconoce que diversos factores influyen en el número adecuado de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz. Entre estos factores están las destrezas y capacidades del gerente y los empleados, y las características del trabajo que se realiza. Por ejemplo, cuanto mayor capacitación y experiencia tengan los empleados, menor será la supervisión directa que necesitarán. Por lo tanto, los gerentes que tienen empleados bien capacitados y experimentados pueden funcionar bastante bien con una amplitud mayor. Otras variables de contingencia que determinan la amplitud adecuada son la similitud de las tareas de los empleados, la complejidad de dichas tareas, la cercanía física de los subordinados, el grado en el que se usan procedimientos estandarizados, la complejidad del sistema de información de la organización, la fuerza de la cultura de la organización y el estilo preferido del gerente.⁸

La tendencia en años recientes ha sido hacia amplitudes de control mayores, que concuerdan con los esfuerzos de los gerentes para reducir los costos, acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, estar más cerca de los clientes y conferir poder a los empleados. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 10.5). Sin embargo, para garantizar que el rendimiento no sufra debido a estas amplitudes mayores, las organizaciones están invirtiendo considerablemente en la capacitación de los empleados. Los gerentes reconocen que pueden manejar una mayor amplitud cuando los empleados conocen bien sus trabajos o pueden dirigirse a sus colegas si tienen dudas.

Tabla 10.1
Comparación de amplitudes de control

Miembros en cada nivel		
	Suponiendo (Más alto) una amplitud de 4	Suponiendo una amplitud de 8
Nivel organizacional	1	1
	2	4
	16	8
	64	64
	256	512
	1024	4096
(Más bajo)	4096	
Amplitud de 4:		
Empleados: = 4,096		
Gerentes (niveles 1-6) = 1,365		
Amplitud de 8:		
Empleados: = 4,096		
Gerentes (niveles 1-4) = 585		

Centralización y descentralización

En algunas organizaciones, los gerentes de alto nivel toman todas las decisiones y los gerentes de niveles inferiores y empleados simplemente ejecutan las órdenes. En el otro extremo están las organizaciones en las que la toma de decisiones se desplaza a los gerentes que están más cerca de la acción. Las primeras organizaciones son centralizadas y las últimas descentralizadas.

●●● **centralización**
El grado al que se concentra la toma de decisiones en un solo punto de la organización.

●●● **descentralización**
El grado en el que los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones.

La **centralización** describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En contraste, cuanto más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más **descentralización**. Recuerde que el concepto de centralización-descentralización es relativo, no absoluto, es decir, una organización nunca es completamente centralizada o descentralizada. Pocas organizaciones podrían funcionar en forma eficaz si sólo un grupo selecto de gerentes de alto nivel tomaran todas las decisiones; ni podrían funcionar si todas las decisiones se delegaran a los empleados de niveles inferiores. (**PRISMA** Conéctese a la Web y revise PRISM 10: “Delegating”).

Conforme las organizaciones se vuelven más flexibles y sensibles, ha habido una clara tendencia hacia la descentralización de la toma de decisiones. Sobre todo en grandes empresas, los gerentes de niveles inferiores están “más cerca de la acción” y tienen comúnmente un conocimiento más detallado de los problemas y de la mejor manera de resolverlos que los gerentes de alto nivel. Por ejemplo, cuando Interstate Bakeries Corporation compró las marcas Hostess y Wonder Bread a Ralston Purina Company, inmediatamente revivió las ventas rezagadas de marcas conocidas como Twinkies, Ding Dongs y HoHos, algo que Ralston no pudo lograr. ¿Cómo logró Interstate lo que Ralston no pudo hacer? Ralston estaba muy centralizada y los gerentes de alto nivel tomaban casi todas las decisiones. En contraste, Interstate desplazó la toma de decisiones a las fábricas individuales y gerentes de marca. Éstos podían reaccionar a las condiciones locales al tomar decisiones.⁹ Otro ejemplo es el de Honeywell de Australia y Nueva Zelanda, que cambió de una estructura de dirección jerárquica a una que es mucho más plana y basada en equipos. Antes del cambio, casi todas las decisiones se tomaban en las oficinas generales, pero desde que la autoridad se desplazó a las fábricas individuales y gerentes de marca, los resultados han sido el aumento de los ingresos y un conocimiento más profundo de los principales clientes de la empresa.¹⁰ Del mismo modo, alrededor de 1100 sucursales del Banco de Montreal se organizaron en 236 “comunidades”, un grupo de sucursales dentro de un área geográfica limitada. Cada comunidad es dirigida por un gerente de área de comunidad, que trabaja generalmente a 20 minutos de viaje en automóvil de las demás sucursales. Este gerente de área responde con mayor rapidez y en forma más inteligente a los problemas de su comunidad que algunos altos ejecutivos de Toronto. Conforme la empresa avanza hacia el sur en su expansión a Estados Unidos, continúa usando la descentralización para dirigir con éxito sus diversas empresas en Chicago, Florida y Seattle.¹¹

Bic Corporation tiene un programa exitoso de sugerencias para los empleados y un equipo de 15 empleados que se reúnen regularmente para proponer, en representación de sus colegas, ideas para el mejoramiento del piso de la fábrica. La toma de decisiones descentralizada proporciona al equipo, dirigido por Charlie Tichy (de espaldas a la cámara), el poder de proporcionar sugerencias valiosas a los supervisores adecuados, los cuales tienen 10 días para actuar con base en ellas.



Cuadro 10.2

Factores que influyen en el grado de centralización y descentralización

Más centralización	Más descentralización
• El ambiente es estable • Los gerentes de niveles inferiores no son tan capaces o experimentados en la toma de decisiones como los gerentes de niveles superiores. • Los gerentes de niveles inferiores no desean tener voz ni voto en las decisiones. • Las decisiones son importantes. • La organización enfrenta una crisis o el riesgo de quiebra empresarial. • La empresa es grande. • La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes eviten opinar sobre lo que sucede.	• El ambiente es complejo e incierto. • Los gerentes de niveles inferiores son capaces y experimentados en la toma de decisiones. • Los gerentes de niveles inferiores desean tener voz y voto en las decisiones. • Las decisiones son relativamente menos importantes. • La cultura corporativa está abierta para permitir a los gerentes opinar sobre lo que sucede. • La empresa está dispersa geográficamente • La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes tengan participación y flexibilidad para tomar decisiones.

●●● **empowerment de empleados**

Aumento de poder a los empleados en la toma de decisiones.

Otro término que se usa para la descentralización aumentada es el **empowerment de los empleados**, que es el aumento de poder que se da a los empleados en la toma de decisiones. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 40 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Willing Am I to Delegate?”). Abordaremos *empowerment* con más detalle en nuestro análisis sobre el liderazgo en el capítulo 17.

¿Qué determina si una organización se desplazará hacia una mayor centralización o descentralización? El cuadro 10.2 identifica algunos de los factores que influyen en el grado de centralización o descentralización que tiene una organización.¹²

Formalización

●●● **formalización**
Grado en el que los trabajos de una organización son estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

La **formalización** se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que se realizará, cuándo se hará y cómo lo hará. Se espera que los empleados manejen el mismo insumo exactamente en la misma forma, lo que genera una producción consistente y uniforme. En organizaciones con un alto grado de formalización existen descripciones de trabajo explícitas, numerosas normas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 10.6). Por otro lado, cuando la formalización es baja, los comportamientos de trabajo son relativamente poco estructurados y los empleados tienen mucha libertad para realizar su trabajo.

El grado de formalización varía ampliamente entre organizaciones, incluso dentro de ellas. Por ejemplo, en una editora de periódicos, los reporteros de noticias tienen con frecuencia mucho poder de decisión en sus trabajos. Pueden escoger los temas de sus noticias, encontrar sus propias historias, investigarlas de la manera en que lo deseen y redactarlas, generalmente con directrices mínimas. Por otro lado, los compositores y los tipógrafos que diseñan las páginas del periódico no tienen esa clase de libertad. Tienen limitaciones, tanto de tiempo como de espacio, que estandarizan la manera en la que llevan a cabo su trabajo.

Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Analizar los puntos de vista tradicional y contemporáneo de la especialización del trabajo.
- Describir cada una de las cinco formas de departamentalización.
- Explicar qué son los equipos interfuncionales.
- Diferenciar entre cadena de mando, autoridad, responsabilidad y unidad de mando.
- Analizar los puntos de vista tradicional y contemporáneo de la cadena de mando.
- Analizar los puntos de vista tradicional y contemporáneo de la amplitud de control.
- Explicar los factores que influyen en el grado de centralización y descentralización.
- Explicar cómo se usa la formalización en el diseño organizacional.

DECISIONES SOBRE EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones no tienen las mismas estructuras. Una empresa con 30 empleados no se ve como una con 30,000. Pero incluso las organizaciones de tamaño comparable no tienen necesariamente estructuras similares. Lo que funciona para una organización puede no funcionar para otra. ¿Cómo deciden los gerentes qué diseño organizacional usarán? Esa decisión depende de ciertos factores de contingencia. En esta sección revisaremos dos modelos genéricos de diseño organizacional y después los factores de contingencia que favorecen a cada uno.

Organizaciones mecanicistas y orgánicas

●●● **organización mecanicista**
Diseño organizacional rígido y muy controlado.

En la tabla 10.2 se describen dos formas organizacionales.¹³ Una **organización mecanicista** es una estructura rígida y muy controlada. Se caracteriza por un alto grado de especialización, una departamentalización rígida, amplitudes de control reducidas, alto grado de formalización, una red de información limitada (principalmente comunicación hacia abajo), y poca participación en la toma de decisiones de los empleados de niveles inferiores.

Las estructuras organizacionales mecanicistas tienden a ser máquinas eficientes y dependen de manera considerable de normas, reglamentaciones, tareas estandarizadas y controles similares. Este diseño organizacional trata de minimizar el impacto de personalidades y juicios diferentes, así como de la ambigüedad, debido a que estas características humanas son consideradas como ineficientes e incongruentes. Aunque no existe una organización totalmente mecanicista, casi todas las grandes corporaciones y oficinas gubernamentales tienen algunas de estas características.

●●● **organización orgánica**
Diseño organizacional que es muy adaptable y flexible.

En contraste directo con la forma mecanicista de organización se halla la **organización orgánica**, que es una estructura muy adaptable y flexible, así como la organización mecanicista es rígida y estable. En vez de tener trabajos y reglamentaciones estandarizados, la organización orgánica es flexible, lo que le permite cambiar rápidamente según lo requieran las necesidades. Las organizaciones orgánicas tienen división del trabajo, pero los trabajos que el personal realiza no son estandarizados. Los empleados están muy capacitados y se les ha conferido poder para manejar diversas actividades y problemas de trabajo; estas organizaciones utilizan con frecuencia equipos de trabajo. Los empleados de las organizaciones de tipo orgánico requieren reglas formales mínimas y poca supervisión directa. Sus niveles altos de destrezas y capacitación, y el apoyo que proporcionan otros miembros del equipo, hacen innecesarios la formalización y los controles gerenciales rígidos.

¿Cuándo es preferible una estructura mecanicista y cuándo una orgánica es más adecuada? (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 10.7). Veamos los principales factores de contingencia que influyen en la decisión.

Factores de contingencia

Jim Mullen, director ejecutivo de Biogen, afirma: “La cultura de la fogata, con las personas sentadas alrededor diciéndose unas a otras lo que sucede, aquí ya no funciona. Necesitamos estar organizados viendo hacia el futuro. La complejidad de esta empresa estaba, y está, aumentando con rapidez. Debemos motivar al personal para que tome riesgos, necesitamos buscar innovación y creatividad, y debemos exigir resultados”.¹⁴ Los gerentes de alto nivel de la mayor parte de las organizaciones dedican mucho esfuerzo al diseño de una estructura adecuada. Saber cuál es la estructura adecuada depende de cuatro variables de contingencia: la estrategia, el tamaño, la tecnología y el grado de incertidumbre ambiental de la organización. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 10.8).

Tabla 10.2

Organización mecanicista versus orgánica

Mecanicista	Orgánica
• Alto grado de especialización • Departamentalización rígida • Cadena de mando definida • Amplitudes de control reducidas • Centralización • Alto grado de formalización	• Equipos interfuncionales • Equipos integrados por varios niveles jerárquicos • Libre flujo de información • Amplitudes de control extensas • Descentralización • Formalización escasa



En 1996, el Congreso de Estados Unidos creó la Agencia Nacional de Imágenes y Cartografía (NIMA, por sus siglas en inglés, National Imagery and Mapping Agency) al combinar las capacidades de varias agencias que proporcionaban imágenes de inteligencia, cartografía, gráficas e información geodésica al Departamento de Defensa y a altos funcionarios nacionales. Mediante la combinación de organizaciones como la Agencia de Cartografía de Defensa (DMA, Defense Mapping Agency) y el Centro de Interpretación Fotográfica Nacional de la CIA (NPIC, National Photographic Interpretation Center) en una sola agencia, NIMA proporciona ahora información de inteligencia geoespacial oportuna, relevante y exacta para apoyar los objetivos de defensa y seguridad nacionales. La inteligencia geoespacial se define como la explotación y el análisis de imágenes e información geoespacial para describir, evaluar y representar visualmente características físicas y actividades referidas geográficamente sobre la Tierra. Aquí, miembros del personal del Colegio Nacional de Inteligencia Geoespacial envían información de inteligencia geoespacial a los analistas de NIMA.

Estrategia y estructura La estructura de una organización debe facilitar el logro de los objetivos. Como los objetivos reciben la influencia de la estructura de la organización, es lógico que la estrategia y la estructura deben estar estrechamente vinculadas. Si los gerentes cambian significativamente la estrategia de la organización, deben modificar la estructura para adaptarse y apoyar el cambio.

Alfred Chandler fue el primero en investigar la relación entre estrategia y estructura.¹⁵ Estudió varias empresas estadounidenses grandes y concluyó que los cambios de la estrategia corporativa producían modificaciones en la estructura de la organización. Descubrió que estas organizaciones comenzaban, por lo general, con un producto o una línea de productos que requería sólo una forma de organización sencilla o laxa. Sin embargo, conforme crecieron, sus estrategias se volvieron más ambiciosas y elaboradas, y la estructura de la organización cambió para apoyar la estrategia elegida.

La mayor parte de los esquemas estratégicos actuales tienden a centrarse en tres aspectos: 1) innovación, que refleja la búsqueda de la organización de innovaciones significativas y únicas; 2) minimización de costos, que refleja la búsqueda de la organización de costos muy controlados, y 3) imitación, que refleja el intento de una organización de minimizar el riesgo y maximizar las oportunidades de rendimiento, copiando a los líderes del mercado. ¿Qué diseño estructural funciona mejor con cada uno de estos aspectos?¹⁶ Las organizaciones innovadoras necesitan la flexibilidad y el libre flujo de información de la estructura orgánica, en tanto que las que minimizan los costos buscan la eficiencia, la estabilidad y los controles rígidos de la estructura mecanicista. Las imitadoras usan las características estructurales de ambas, la estructura mecanicista para mantener controles rígidos y costos bajos, y la estructura orgánica para imitar las direcciones innovadoras de la industria.

Tamaño y estructura Hay muchas pruebas de que el tamaño de una organización afecta de manera significativa a su estructura.

¹⁷ Por ejemplo, las organizaciones grandes, las que tienen 2000 empleados o más, suelen tener mayor especialización, departamentalización, centralización y reglamentos que las organizaciones pequeñas. No obstante, la relación no es lineal. Más bien, más allá de cierto límite, el tamaño se vuelve una influencia menos importante para la estructura a medida que una organización crece. ¿Por qué? Básicamente, una vez que una organización posee alrededor de 2000 empleados, ya es bastante mecanicista. Aumentar 500 empleados a una empresa con 2000 no producirá mucho impacto. Por otro lado, aumentar 500 empleados a una organización que sólo tiene 300, probablemente ocasionará un cambio hacia una estructura más mecanicista.

Tecnología y estructura Toda organización tiene por lo menos una forma de tecnología para convertir sus insumos en resultados. Por ejemplo, los trabajadores de la instalación mexicana Maytag fabrican aparatos electrodomésticos en una línea de ensamblaje estandarizada. Los empleados de Kinko's Copies producen trabajos de impresión a la medida para clientes individuales. Y los empleados de Bayer AG producen aspirina y otros productos farmacéuticos usando una línea de producción de flujo continuo. Cada una de estas organizaciones usa un tipo distinto de tecnología.

El interés inicial en la tecnología como factor determinante de la estructura se remonta al trabajo de la erudita británica Joan Woodward.¹⁸ Ella estudió varias empresas pequeñas de manufactura del sur de Inglaterra para determinar el grado en el que los elementos del diseño estructural se relacionaban con el éxito organizativo. Woodward no pudo encontrar algún patrón constante hasta que dividió las empresas en tres categorías basadas en el tamaño de sus series de producción. Las tres categorías, que representaban a tres tecnologías distintas, tenían niveles crecientes de complejidad y sofisticación. La primera categoría, la **producción de unidades**, describía la producción de artículos en unidades o lotes pequeños. La se-

●●● **producción de unidades**

Producción de artículos en unidades o lotes pequeños.

Cuadro 10.3

Hallazgos de Woodward sobre la tecnología, la estructura y la eficacia

	Producción de unidades	Producción masiva	Producción de procesos
Características estructurales	Diferenciación vertical baja Diferenciación horizontal baja Bajo grado de formalización	Diferenciación vertical moderada Diferenciación horizontal alta Alto grado de formalización	Diferenciación vertical alta Diferenciación horizontal baja Bajo grado de formalización
Estructura más eficaz	Orgánica	Mecanicista	Orgánica

●●● **producción masiva**
Producción de artículos en grandes lotes.

●●● **producción de procesos**
Producción de artículos en proceso continuo.

gunda categoría, la **producción masiva**, describía la producción de grandes lotes. Por último, el tercer grupo, el más complejo técnicamente, la **producción de procesos**, incluía la producción de procesos continuos. El cuadro 10.3 muestra un resumen de sus hallazgos.

Desde el trabajo inicial de Woodward, se han realizado numerosos estudios sobre la relación entre tecnología y estructura. Estos estudios demuestran en general que las organizaciones adaptan sus estructuras a su tecnología.¹⁹ Los procesos o métodos que transforman los insumos de una organización en resultados difieren en su grado de rutina o estandarización. En general, cuanto más rutina haya en la tecnología, más mecanicista será la estructura. Las organizaciones con más tecnología no rutinaria es más probable que tengan estructuras orgánicas.²⁰

Incertidumbre ambiental y estructura En el capítulo 3 se presentó el ambiente de la organización y su grado de incertidumbre como limitante del poder de decisión de la gerencia. ¿Por qué el ambiente afecta la estructura de una organización? ¿Debido a la incertidumbre ambiental! Algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estables y sencillos; otras afrontan ambientes dinámicos y complejos. Como la incertidumbre amenaza la eficacia de una organización, los gerentes tratarán de minimizarla. Una forma de reducir la incertidumbre ambiental es mediante ajustes de la estructura de la organización.²¹ Cuanto mayor sea la incertidumbre, más necesitará una organización la flexibilidad que ofrece un diseño orgánico. Por otro lado, en ambientes estables y sencillos, los diseños mecanicistas tienden a ser más eficaces.

Las evidencias sobre la relación entre ambiente y estructura ayudan a explicar por qué tantos gerentes están estructurando en la actualidad sus organizaciones para que sean delgadas, rápidas y flexibles. La competencia global, la innovación acelerada de productos de los competidores y el aumento de las exigencias de los clientes de una mejor calidad y entregas más rápidas son ejemplos de fuerzas ambientales dinámicas. Las organizaciones mecanicistas no están equipadas para responder al cambio ambiental rápido y a la incertidumbre ambiental. En consecuencia, vemos organizaciones diseñadas para que sean más orgánicas. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 10.9).

Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Comparar las organizaciones mecanicistas y las orgánicas.
- Explicar la relación entre estrategia y estructura.
- Mencionar cómo el tamaño de la organización afecta al diseño organizacional.
- Analizar los hallazgos de Woodward en la relación entre tecnología y estructura.
- Explicar cómo la incertidumbre ambiental afecta al diseño organizacional.

DISEÑOS ORGANIZACIONALES COMUNES

¿Qué diseños organizacionales tienen Ford, Toshiba, Nestlé, Procter & Gamble y eBay? Al tomar decisiones sobre el diseño organizacional, los gerentes cuentan con algunos diseños estructurales comunes entre los cuales pueden elegir. Veamos primero algunos diseños organizacionales tradicionales y después algunos que son más contemporáneos.

Diseños organizacionales tradicionales

Al diseñar una estructura para apoyar el logro eficiente y eficaz de los objetivos organizacionales, los gerentes pueden decidir seguir diseños organizacionales más tradicionales. Estos diseños (la estructura simple, la estructura funcional y la estructura de divisiones) tienden a ser más mecanicistas. El cuadro 10.4 resume las fortalezas y las debilidades de cada uno de estos diseños.

●●● estructura simple

Diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada y poca formalización.

●●● estructura funcional

Diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas.

●●● estructura de divisiones

Estructura organizacional integrada por unidades o divisiones separadas y parcialmente autónomas.

Estructura simple Casi todas las organizaciones empiezan como emprendedoras con una estructura simple integrada por propietarios y empleados. Una **estructura simple** es un diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.²² Esta estructura la usan con mayor frecuencia las empresas pequeñas en las que el propietario y el gerente son la misma persona.

La mayor parte de las organizaciones no permanecen como simples estructuras. Conforme una organización crece, en general llega a un punto en el que tiene que agregar empleados. A medida que aumenta el número de empleados, la estructura tiende a volverse más especializada y formalizada. Se introducen reglamentos, el trabajo se vuelve especializado, se crean departamentos, los niveles de gerencia aumentan y la organización se vuelve cada vez más burocrática. (Puede revisar el concepto de burocracia de Weber en el capítulo 2). (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 10.10). En este momento, un gerente podría elegir entre organizar la empresa alrededor de una estructura funcional o una estructura de divisiones.

Estructura funcional Una **estructura funcional** es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Es el enfoque funcional hacia la departamentalización aplicado a toda la organización. Por ejemplo, Revlon, Inc., está organizada alrededor de las funciones de operaciones, finanzas, recursos humanos, e investigación y desarrollo de productos.

Estructura de divisiones La **estructura de divisiones** es una estructura organizacional integrada por unidades o divisiones de negocios separadas.²³ En este diseño, cada unidad o división posee autonomía relativamente limitada, con un gerente de división responsable del rendimiento y que tiene autoridad estratégica y operativa sobre su unidad. No obstante, en las estructuras de divisiones, la empresa matriz actúa por lo común como supervisor externo para coordinar y controlar las diversas divisiones, y a menudo proporciona servicios de apoyo, como servicios financieros y legales. Tomemos a Wal-Mart como ejemplo. Entre sus divisiones están Wal-Mart Stores, Wal-Mart Realty, International, Specialty Stores, Sam's Club, Supercenters y Wal-Mart Distribution Centers. Limited Brands es otro ejemplo de organización que tiene una estructura de divisiones. Sus segmentos incluyen Apparel (The Limited, Express, Henri Bendel y Express Men's), Intimate Brands (Victoria's Secret, Bath and Body Works y White Barn Candle Company), y Mast Industries (P Compare el escenario 1 en Pasaporte de la página 334).

Cuadro 10.4

Fortalezas y debilidades de los diseños organizacionales tradicionales comunes

Estructura simple

- Fortalezas: Rápida; flexible; mantenimiento barato; responsabilidad definida.
- Debilidades: No es adecuada cuando la organización crece; la dependencia en una persona es riesgosa.

Estructura funcional

- Fortalezas: Ventajas de ahorro en costos debidos a la especialización (economías de escala, duplicación mínima de personal y equipo) y los empleados se agrupan con otros que tienen tareas similares.
- Debilidades: La búsqueda de objetivos funcionales puede ocasionar que los gerentes pierdan la visión de lo que es mejor para la organización en general; los especialistas funcionales se aíslan y tienen poca comprensión de lo que hacen otras unidades.

Estructura de divisiones

- Fortalezas: Se centra en los resultados: los gerentes de división son responsables de lo que sucede con sus productos y servicios.
- Debilidades: La duplicación de actividades y recursos aumenta los costos y reduce la eficiencia.

Diseños organizacionales contemporáneos

Como se ilustró en “El Dilema de un gerente” al inicio del capítulo, los gerentes de organizaciones contemporáneas descubren que estos diseños jerárquicos tradicionales con frecuencia son inadecuados para los ambientes cada vez más dinámicos y complejos que enfrentan. En respuesta a las exigencias del mercado de que las organizaciones sean planas, flexibles e innovadoras, los gerentes encuentran formas creativas para estructurar y organizar el trabajo para lograr que sus organizaciones sean más sensibles a las necesidades de clientes, empleados y otros grupos organizacionales.²⁴ Ahora deseamos presentarle algunos de los conceptos más recientes del diseño organizacional. En el cuadro 10.5 se resumen estos diseños contemporáneos.

●●● estructura de equipos

Estructura organizacional en la que toda la organización está integrada por grupos o equipos de trabajo.

Estructura de equipos En una estructura de equipos, toda la organización está integrada por grupos o equipos de trabajo.²⁵ (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 10.11). De más está decir que el *empowerment* es decisivo en una estructura de equipo, porque no existe una línea de autoridad gerencial de los niveles superiores a los inferiores. Más bien, los equipos de empleados tienen la libertad de diseñar el trabajo en la forma que ellos consideren mejor. Sin embargo, los equipos también son responsables de todos los resultados de trabajo y rendimiento de sus áreas respectivas. Veamos algunos ejemplos de empresas que se organizan alrededor de equipos.

Cuadro 10.5

Diseños organizacionales contemporáneos

Estructura de equipo

- ¿Qué es? Una estructura en la que toda la organización está integrada por grupos o equipos de trabajo.
- Ventajas: Los empleados participan más y se les confiere mayor poder. Disminución de las barreras entre áreas funcionales.
- Desventajas: No hay una cadena de mando definida. Presiones sobre los equipos para que desempeñen su trabajo.

Estructura de proyecto de matriz

- ¿Qué es? La matriz es una estructura que asigna especialistas de diferentes áreas funcionales para trabajar en proyectos, los cuales regresan a sus áreas cuando el proyecto concluye. La estructura de proyectos es aquella en la que los empleados trabajan continuamente en ellos. Al terminar un proyecto, los empleados pasan al siguiente.
- Ventajas: Diseño fluido y flexible que puede responder a los cambios ambientales. Toma de decisiones más rápida.
- Desventajas: Complejidad para asignar personal a los proyectos. Conflictos de tareas y personalidades.

Estructura sin límites

- ¿Qué es? Estructura que no está definida ni limitada a márgenes artificiales horizontales, verticales o externos; incluye los tipos de organizaciones *virtual*, de *red* y *modular*.
- Ventajas: Muy flexible y sensible. Obtiene talento dondequiera que éste se encuentre.
- Desventajas: Falta de control. Problemas de comunicación.

Estructura de organización que aprende

- ¿Qué es? Estructura que apoya la capacidad de una organización para adaptarse y cambiar en forma continua.
- Ventajas: Los empleados comparten y aplican los conocimientos constantemente. La capacidad para aprender puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible.
- Desventajas: Puede ser difícil lograr que los empleados compartan sus conocimientos. Pueden surgir conflictos de colaboración.

Axiom Corporation, de Little Rock, Arkansas, necesitaba un nuevo diseño organizacional para permanecer a la vanguardia en su área (datos de minería). Así, la empresa abandonó su antigua estructura jerárquica y adoptó una cultura más eficiente que se centra en los equipos, como el equipo de Desarrollo Global de Datos que se muestra aquí, el cual se reúne dos veces al mes. Lee Parrish, líder de otro equipo de Axiom, comparó la estructura de equipos de la empresa con la jerarquía de su empleador previo: "Usted tenía un título de trabajo... Aquí, usted tiene un papel. En lugar de una gran cantidad de actividad desperdiciada, usted puede llegar a la gente y dedicar su tiempo a trabajar en soluciones proactivas a los problemas".



Whole Foods Market, Inc., la tienda de alimentos naturales más grande de Estados Unidos, está estructurada alrededor de equipos.²⁶ Cada tienda Whole Foods es un centro de utilidades autónomo integrado por un promedio de 10 equipos autodirigidos, cada uno con un líder de equipo designado. Los líderes de equipo de cada tienda forman un equipo; los líderes de tiendas de cada región integran un equipo y los seis presidentes regionales de la empresa forman un equipo. En la oficina estadounidense de Sun Life Assurance of Canada, ubicada en Wellesley, Massachusetts, los representantes de clientes trabajan en equipos de ocho personas capacitados para resolver con prontitud todos los pedidos de los clientes. Ahora, cuando los clientes llaman, no son transferidos de un especialista a otro, sino a uno de los equipos que se ocupa de cada aspecto del pedido del cliente.

En las grandes organizaciones, la estructura de equipos complementa lo que es comúnmente una estructura funcional o de divisiones. Esto permite a la organización tener la eficiencia de una burocracia y al mismo tiempo proporcionar la flexibilidad que ofrecen los equipos. Para mejorar la productividad a nivel operativo, por ejemplo, empresas como Saturn, Motorola y Xerox usaron ampliamente equipos autodirigidos. Y en Boeing, Baxter International y Hewlett-Packard, los equipos interfuncionales se utilizan para diseñar nuevos productos o coordinar proyectos importantes.

Estructuras de matriz y de proyectos Otros diseños contemporáneos populares son las estructuras de matriz y de proyectos. La **estructura de matriz** es una estructura organizacional que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para trabajar en uno o más proyectos dirigidos por gerentes de proyecto. La figura 10.2 es un ejemplo de la estructura de matriz que usa una empresa aeroespacial. En la parte superior están las funciones organizacionales conocidas. Los proyectos específicos en los que trabaja actualmente la empresa se enumeran del lado izquierdo. Cada proyecto es dirigido por un individuo que dota a su proyecto con personal de cada uno de los departamentos funcionales. La inclusión de esta dimensión vertical a los departamentos funcionales horizontales entrelaza, de hecho, elementos de la departamentalización funcional y de productos, creando un arreglo de matriz. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 10.12). Otro aspecto peculiar de este diseño es que crea una *cadena dual de mando* y viola explícitamente el principio de organización clásico de la unidad de mando. ¿Cómo funciona en realidad una estructura de matriz?

Los empleados de una organización de matriz tienen dos gerentes: su gerente de departamento funcional y su gerente de producto o proyecto, quienes comparten la autoridad. Los gerentes de proyecto tienen autoridad sobre otros miembros funcionales que forman parte de su equipo de proyectos en áreas que tienen relación con los objetivos del proyecto. Sin embargo, las decisiones como las promociones, las recomendaciones salariales y los exámenes anuales siguen siendo responsabilidad del gerente funcional. Para trabajar con eficacia, los gerentes de proyecto y funcionales tienen que comunicarse regularmente, coordinar las necesidades laborales de los empleados y resolver juntos los conflictos.

●●● **estructura de matriz**
Estructura organizacional que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para trabajar en uno o más proyectos.



Figura 10.2 Organización de matriz en una empresa aeroespacial

●●● estructura de proyectos

Estructura organizacional en la que los empleados trabajan continuamente en proyectos.

Aunque la estructura de matriz sigue siendo una opción de diseño estructural eficaz para algunas organizaciones, muchas usan un tipo más “avanzado” de **estructura de proyectos**, en la que los empleados trabajan continuamente en proyectos. A diferencia de la estructura de matriz, una estructura de proyectos no tiene departamentos formales a los que regresan los empleados después de finalizar un proyecto. En vez de eso, los empleados aplican sus destrezas, habilidades y experiencias específicas a otros proyectos. Además, todo el trabajo en las estructuras de proyectos se lleva a cabo mediante equipos de empleados, quienes se vuelven parte de un equipo de proyectos porque tienen las destrezas y habilidades de trabajo adecuadas. Por ejemplo, en Oticon Holding A/S, fabricante danés de auxiliares auditivos, no hay títulos laborales de departamentos ni de empleados. Todo el trabajo se basa en proyectos y estos equipos de proyectos se integran, se desintegran y se integran de nuevo según lo requiera el trabajo. Los empleados “se unen” a equipos de proyectos porque aportan las destrezas y habilidades necesarias para ese proyecto. Sin embargo, una vez que el proyecto concluye, pasan al siguiente.²⁷

Las estructuras de proyectos tienden a ser diseños organizacionales fluidos y flexibles. No existe departamentalización ni jerarquía organizacional rígida que retrase la toma de decisiones o la ejecución de acciones. En este tipo de estructura, los gerentes funcionan como facilitadores, mentores y capacitadores. “Sirven” a los equipos de proyectos eliminando o minimizando los obstáculos organizacionales y garantizando que los equipos tengan los recursos necesarios para completar su trabajo en forma eficiente y eficaz.

●●● organización sin límites

Organización cuyo diseño no está definido ni restringido por los límites horizontales, verticales o externos impuestos por una estructura predeterminada.

Organización sin límites Otro enfoque del diseño organizacional contemporáneo es el concepto de **organización sin límites**, cuyo diseño no está definido ni restringido por los límites horizontales, verticales o externos impuestos por una estructura predeterminada.²⁸ El término fue acuñado por Jack Welch, antiguo presidente de General Electric, quien deseaba eliminar los límites verticales y horizontales en GE y derribar las barreras externas entre la empresa y sus clientes y proveedores. Esta idea puede parecer extraña, aunque muchas de las organizaciones más exitosas de hoy descubren que pueden operar con mayor eficacia en el ambiente actual siendo flexibles y desestructuradas, es decir, que la estructura ideal para ellas es no tener una estructura rígida, predeterminada. Más bien, la organización sin límites intenta eliminar la cadena de mando, tener amplitudes de control ilimitadas y reemplazar los departamentos con equipos a los que se les confiere poder.²⁹ (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 10.13).

¿Qué queremos decir con “límites”? Existen límites internos, es decir, límites horizontales impuestos por la especialización del trabajo y la departamentalización, y límites verticales que dividen a los empleados en niveles y jerarquías organizacionales. Además, existen límites externos que separan a la organización de sus clientes, proveedores y otras partes interesadas. Para minimizar o eliminar estos límites, los gerentes podrían usar estructuras organizacionales virtuales, de red o modulares.

Una **organización virtual** es la integrada por un grupo pequeño de empleados de tiempo completo, que contrata temporalmente especialistas externos para trabajar en las oportu-

●●● **organización virtual**
Organización integrada por un grupo pequeño de empleados de tiempo completo y que contrata temporalmente especialistas externos para trabajar en oportunidades que surgen.



Los Rolling Stones son una empresa global con estados de presupuesto y de pérdidas y ganancias, y una organización virtual de contadores, banqueros, abogados, promotores y otras personas que manejan sus diversos flujos de ingresos que provienen de las ventas de boletos y álbumes, regalías, mercancías, patrocinios y otras actividades. Todo esto lo planea y organiza el príncipe Rupert Zu Loewenstein, quien ha sido el principal consejero de negocios de la banda durante más de 30 años. Comentando sobre el líder legendario de la banda, Keith Richards dijo a la revista Fortune, "a Mick le gusta ser muy eficiente".

●●● **organización de red**
Pequeña organización central que realiza el abastecimiento externo de funciones de negocios importantes.

●●● **organización modular**
Organización de manufactura que usa proveedores externos para que la abastezcan con componentes o módulos de productos que después se ensamblan en productos finales.

●●● **organización que aprende**
Organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar en forma continua.

nidades que surgen.³⁰ Un ejemplo de organización virtual es StrawberryFrog, agencia de publicidad internacional con sede en Amsterdam. El escaso personal administrativo tiene acceso a una red de aproximadamente 50 personas de todo el mundo para terminar los proyectos publicitarios. Al apoyarse en esta red de trabajadores por cuenta propia de todo el mundo, la empresa disfruta de una red de talentos sin todos los gastos generales innecesarios ni la complejidad estructural. La inspiración de este enfoque estructural proviene de la industria cinematográfica. Si usted observa la industria cinematográfica, las personas son básicamente "agentes libres" que se desplazan de un proyecto a otro aplicando sus destrezas (dirección, búsqueda de talento, vestuario, maquillaje, diseño de escenarios), según se requieran.

Otra opción estructural para los gerentes que desean minimizar o eliminar los límites organizacionales es la **organización de red**, que es una pequeña organización central que realiza el abastecimiento externo de funciones de negocios importantes.³¹ Este enfoque permite a las organizaciones concentrarse en lo que hacen mejor y contratar otras actividades en empresas especialistas. Muchas organizaciones importantes usan la estructura de red para abastecer externamente la manufactura. Empresas como Nike, L.L. Bean, Reebok y Cisco Systems han descubierto que pueden generar cientos de millones de dólares conduciendo negocios sin poseer instalaciones de manufactura. Cisco, por ejemplo, es básicamente una empresa de investigación y desarrollo que usa proveedores externos y fabricantes independientes para ensamblar los enrutadores de Internet que diseñan sus ingenieros. Nike es fundamentalmente una empresa de desarrollo de productos y marketing que establece contratos con empresas extranjeras para fabricar sus zapatos deportivos. Y Ericsson, de Suecia, contrata su manufactura e incluso parte de su investigación y desarrollo a contratistas más eficientes en costos de Nueva Delhi, Singapur, California y otras partes del globo.³²

La última opción sin límites para los gerentes es similar a la organización de red. Es una **organización modular**, de manufactura, que usa proveedores externos para proporcionar componentes o módulos de productos que después se ensamblan en productos finales.³³ Una forma fácil de entender la estructura modular es mediante la analogía de la construcción de una casa.³⁴ Del mismo modo que una estructura organizacional tradicional con sus límites bastante estables, una casa tradicional es un objeto sólido y estable que requiere mucho tiempo para su construcción. Se construye en el lugar donde permanecerá, y una vez que se ha construido se necesitan grandes esfuerzos para modificarla o añadirle algo. Por otro lado, las habitaciones de una casa modular se ensamblan, por separado, en una ubicación lejana y se reensamblan en el sitio adecuado para satisfacer las necesidades del cliente. De la misma manera que esa casa modular, una organización modular se puede rediseñar según sea necesario. Los fabricantes automotrices son líderes en este tipo de organización modular. Por ejemplo, GM tiene una fábrica modular en Brasil, donde los proveedores externos abastecen la ingeniería y la producción de secciones completas de los automóviles. Los módulos se entregan directo a la línea de ensamblaje, donde un número pequeño de empleados de GM los integra en un automóvil terminado.³⁵

La organización que aprende En el capítulo 2 presentamos por primera vez el concepto de una organización que aprende al analizar algunos de los problemas actuales que enfrentan los gerentes. El concepto de una organización que aprende no implica un diseño organizacional específico *per se*, sino más bien describe una forma de pensamiento o filosofía organizacional que tiene implicaciones de diseño importantes. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 10.14).

¿Qué es una **organización que aprende**? Es una organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar continuamente.³⁶ En una organización que aprende, los empleados practican la gestión del conocimiento, adquiriendo y compartiendo nuevos conocimientos en forma continua, y están dispuestos a aplicar esos conocimientos en la toma de decisiones o al desempeñar su trabajo. Algunos teóricos organizacionales inclu-

Figura 10.3

Características de una organización que aprende

Fuente: Basado en P.M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations*, Nueva York: Doubleday, 1990; y R.M. Hodgetts, F. Luthans y S.M. Lee, "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World Class", *Organizational Dynamics*, invierno de 1994, pp. 4-19.



so van más allá, al decir que la capacidad de una organización para hacer esto (es decir, para aprender y aplicar ese conocimiento) puede ser la única fuente sostenible de ventaja competitiva.³⁷ Regresemos al dilema de inicio del capítulo donde el gerente, Lars Grönstedt, deseaba que su organización siguiera creciendo como una organización que aprende. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 10.15).

¿Cómo sería una organización que aprende? Como podemos ver en la figura 10.3, las características de una organización que aprende giran en torno al diseño organizacional, la participación de información, el liderazgo y la cultura.

En una organización que aprende, es decisivo para sus miembros compartir información y colaborar en actividades de trabajo en toda la organización a través de diferentes especialidades funcionales e, incluso, de distintos niveles organizacionales. Esto se puede lograr minimizando o eliminando los límites estructurales y físicos existentes. En este ambiente sin límites, los empleados tienen la libertad de trabajar juntos y colaborar haciendo el trabajo de la organización de la mejor manera posible y, así aprenden unos de otros. Debido a esta necesidad de colaboración, los equipos también tienden a ser una característica importante del diseño estructural de una organización que aprende. Los empleados trabajan en equipos para realizar cualquier actividad que se requiera, y a estos equipos de empleados se les confiere el poder para tomar decisiones con relación a su trabajo o la solución de problemas. Con empleados y equipos que tienen poder para tomar decisiones, hay poca necesidad de "jefes" para dirigir y controlar. Más bien, los gerentes sirven como facilitadores, partidarios y defensores de los equipos de empleados.

El gerente se hace

- ◆ Si usted pertenece a una organización estudiantil o está empleado, observe cuántas actividades y sucesos se organizan usando la especialización del trabajo, la cadena de mando, la autoridad, la responsabilidad, etcétera.
- ◆ Al leer revistas de negocios recientes, observe qué tipos de estructuras organizacionales utilizan las empresas y si son eficaces.
- ◆ Platique con los gerentes sobre la manera en que organizan el trabajo y lo que han descubierto que es eficaz.
- ◆ Debido a que la delegación forma parte de la descentralización y es una destreza importante de la gerencia, realice el módulo para la creación de destrezas sobre delegación. Después, practique la delegación en diversas situaciones.
- ◆ Busque ejemplos de **organigramas** (diagrama de la estructura de una organización) y utilícelos para tratar de determinar el diseño estructural que está usando la organización.
- ◆ **A** Conéctese a la Web y realice los siguientes ejercicios de la biblioteca de autoevaluación, S.A.L., de R.O.L.L.S.: número 39, "What Type of Organization Structure Do I Prefer?"; número 40, "How Willing Am I to Delegate?"; número 41, "How Politically Oriented Am I?"; y número 7, "How Well Do I Handle Ambiguity?".

● ● ● **organigrama**
Diagrama de la estructura de una organización.

El aprendizaje no puede llevarse a cabo sin información. Para que una organización “aprenda”, la información se debe compartir entre sus miembros. Esto significa compartir información abiertamente, de manera oportuna y en la forma más exacta posible. Como en una organización que aprende existen pocas barreras estructurales y físicas, el ambiente favorece la comunicación abierta y compartir ampliamente la información.

El liderazgo también juega un papel importante a medida que una organización se convierte en una organización que aprende. ¿Qué deben hacer los líderes en una organización que aprende? Una de sus funciones más importantes es facilitar la creación de una visión compartida para el futuro de la organización y después mantener a los miembros de la organización trabajando hacia esa visión. Además, los líderes deben apoyar y fomentar el ambiente de colaboración que es decisivo para el aprendizaje. Sin un liderazgo fuerte y comprometido a través de la organización, sería en exceso difícil ser una organización que aprende.

Por último, la cultura organizacional es una característica importante de una organización que aprende. Una organización que aprende tiene una cultura en la que todos están de acuerdo en una visión compartida y todos reconocen las interrelaciones inherentes de los procesos, actividades, funciones y ambiente externo de la organización. Existe un fuerte sentido de comunidad, cuidado entre unos y otros, y confianza. En una organización que aprende, los empleados se sienten libres de comunicarse abiertamente, compartir, experimentar y aprender sin temor a la crítica o al castigo.

Una reflexión final Sin importar el diseño estructural que elijan los gerentes para sus organizaciones, el diseño debe ayudar a los empleados a realizar su trabajo de la mejor manera posible, esto es lo más eficiente y eficaz. La estructura debe ayudar y facilitar a los miembros de la organización a llevar a cabo el trabajo. Después de todo, la estructura es simplemente un medio para llegar a un fin. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 39 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “What Type of Organization Structure Do I Prefer?”).

● ● ● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Comparar los tres diseños organizacionales tradicionales.
- Explicar las estructuras de equipos, de matriz y de proyectos.
- Analizar el diseño de las organizaciones virtuales, de red y modulares.
- Describir las características de una organización que aprende.

Los gerentes responden a un Dilema



Peter Crombie

Director ejecutivo, Crombie Corporation Pty. Limited, Manly, NSW, Australia



Para seguir creciendo como una verdadera organización de aprendizaje, Lars tendrá que cambiar la cultura de su empresa. En el pasado, la organización se expandió por medio de "células" independientes con una falta aparente de intercambio de conocimientos entre ellas. Aunque ha habido cierta transferencia de conocimientos a nivel de sucursal, esos conocimientos no se han transferido a otras sucursales. El cambio necesario en el modo de pensar organizacional es probable que sea muy difícil para Lars, porque no sólo está integrado como parte de la empresa, sino que está muy incrustado en la cultura sueca. Para lograr esto, será necesario establecer un sistema interno completamente nuevo para animar a las sucursales a compartir sus conocimientos. Los empleados necesitarán un acceso fácil y directo a esta información. Sobre todo, Lars tendrá que dar el ejemplo de compartir sus conocimientos e información.

Clare Carter

Pearson Education, Harlow, Reino Unido



Lars tiene razón en creer que una de las maneras para lograr ventaja competitiva para su organización es garantizar que ésta siga creciendo como una verdadera organización que aprende. Para hacer esto, debe tomar en cuenta algunos de los puntos siguientes: establecer un sistema de enseñanza de sucursales para animar al personal a desarrollar y probar nuevas ideas; utilizar foros de debate para compartir y desarrollar las mejores prácticas entre las sucursales; proporcionar acceso a todas las sucursales a una base de datos para que puedan compartir información clave; rotar al personal para que experimente diferentes prácticas y ayudarlo a introducir las técnicas exitosas que haya usado; asegurarse de que el personal cuente con las destrezas necesarias para participar de lleno en una organización que aprende y adaptarse a cualquier cambio; desarrollar programas de capacitación adecuados, y tener la seguridad de que los empleados de todas las sucursales comprenden la visión compartida de ser una organización que aprende.

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje

Al terminar de estudiar el capítulo, deberá ser capaz de:

- Analizar los puntos de vista tradicional y contemporáneo de la especialización del trabajo.
- Describir cada una de las cinco formas de departamentalización.
- Explicar qué son los equipos interfuncionales.
- Diferenciar entre cadena de mando, autoridad, responsabilidad y unidad de mando.
- Analizar los puntos de vista tradicional y contemporáneo de la cadena de mando.
- Analizar los puntos de vista tradicional y contemporáneo de la amplitud de control.
- Explicar los factores que influyen en el grado de centralización y descentralización.
- Explicar cómo se usa la formalización en el diseño organizacional.
- Comparar las organizaciones mecanicistas y las orgánicas.
- Explicar la relación entre estrategia y estructura.
- Mencionar cómo el tamaño de la organización afecta al diseño organizacional.
- Analizar los hallazgos de Woodward en la relación entre tecnología y estructura.
- Explicar cómo la incertidumbre ambiental afecta al diseño organizacional.
- Comparar los tres diseños organizacionales tradicionales.
- Explicar las estructuras de equipos, de matriz y de proyectos.
- Analizar el diseño de las organizaciones virtuales, de red y modulares.
- Describir las características de una organización que aprende.

Reflexiones en torno a la administración

1. ¿Es posible cambiar rápidamente la estructura de una organización? ¿Por qué?
2. ¿Preferiría trabajar en una organización mecanicista o en una orgánica? ¿Por qué?
3. ¿Qué tipos de habilidades necesitaría un gerente para trabajar con eficacia en una estructura de proyectos? ¿En una organización sin límites? ¿En una organización que aprende?
4. "La organización sin límites tiene el potencial para producir un cambio importante en nuestra forma de trabajar". ¿Está de acuerdo o no? Explique.
5. Con la disponibilidad de tecnología de la información de vanguardia que permite realizar el trabajo de una organización en cualquier lugar y momento, ¿es todavía la organización una función importante de la gerencia? ¿Por qué?

En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo

En organizaciones relativamente descentralizadas, los gerentes deben delegar (asignar o entregar) la autoridad a otra persona para llevar a cabo tareas específicas. Lea el Módulo de adquisición de habilidades para la creación de destrezas sobre delegación, que se encuentra en las págs. 522-523. Forme grupos de tres o cuatro estudiantes. Su asesor asignará grupos para una "delegación eficaz" o pa-

ra una "delegación ineficaz". Proponga una situación por medio de una representación de papeles que ilustre lo que se asignó a su grupo (delegación eficaz o ineficaz) y que usted presentará en clase. Prepárese para explicar de qué manera su situación fue un ejemplo de una delegación eficaz o ineficaz.

Ejercicio de disyuntiva ética

¿Actúa un gerente de manera poco ética simplemente por seguir órdenes dentro de la cadena de mando? En una encuesta reciente realizada a gerentes de recursos humanos se descubrió que 52% de los encuestados sentían cierta presión de tergiversar las normas éticas debido a órdenes de sus superiores o por lograr metas ambiciosas. Esto podría ocurrir en cualquier organización. Por ejemplo, en WorldCom, Betty Vinson era una alta ejecutiva, cuando ella y otros empleados recibieron órdenes, a través de la cadena

de mando, de reducir drásticamente las cifras de gastos mediante una contabilidad deshonestas. Ella argumentó en contra de esta acción. Su jefe dijo que él también se había opuesto y se le informó que este "arreglo" era por única vez para que las finanzas de WorldCom tuvieran mejor apariencia. Vinson aceptó de mala gana, pero se sintió culpable y le dijo a su jefe que deseaba renunciar. Un alto ejecutivo la convenció para que permaneciera en la empresa y continuó acatando órdenes para falsificar la contabilidad.

Pronto, Vinson se dio cuenta de que necesitarían falsificar las cifras durante algún tiempo. Después de que los investigadores comenzaron a revisar las finanzas de WorldCom, ella y otros empleados cooperaron con los reguladores y fiscales. Finalmente, la empresa fue obligada a declararse en quiebra. Algunos gerentes fueron acusados; otros (incluyendo a Vinson) se declararon culpables de conspiración y fraude. Ahora, WorldCom trabaja con esmero para cambiar su imagen y reforzar la conducta ética. Por ejemplo, el director de ventas, marketing y servicios en Estados Unidos mantiene una política ética de cero tolerancia y proporciona capacitación ética a toda la fuerza de ventas.³⁸

Imagine que usted es vendedor de WorldCom. Su gerente le invita a un restaurante lujoso donde está convidando a varios colegas y a sus esposas. Su jefe le ordena que registre la cena en su cuenta de gastos como una cena con clientes. Él le dice que aprobará el gasto para que le

sea reembolsado y que los gerentes de niveles más altos no sabrán que los gerentes y sus esposas asistieron a la cena. Revise el material de este capítulo sobre la cadena de mando para decidir cuál de las siguientes opciones elegirá y por qué.

Opción A: Usted decide registrar la cena en su cuenta de gastos y pedirle a su jefe que la apruebe lo más pronto posible para recibir el reembolso antes de que alguien comience a hacer preguntas.

Opción B: Usted decide declinar amablemente la invitación y sugiere que otro de los asistentes registre la cena en su cuenta de gastos, de manera que usted no sea involucrado.

Opción C: Usted decide registrar la cena en su cuenta de gastos y llamar de inmediato a la oficina de ética independiente de WorldCom para preguntar, en forma anónima, sobre la situación.

Caso práctico

Indigo Books & Music

Antes de 2001 había dos grandes cadenas de librerías en Canadá: Chapters e Indigo. Indigo fue creada en 1996 por Heather Reisman, quien dejó su puesto como presidenta de Cott Corporation, el proveedor de bebidas, para fundar Indigo. Fue la primera cadena de ventas de libros al menudeo que introdujo música, regalos y licencias de cafés en los locales de las tiendas. Para el 2000, la cadena se había expandido en 14 lugares a lo largo de Canadá. La otra cadena importante, Chapters, se formó en 1995 con la fusión de las que entonces eran las dos cadenas de librerías más grandes de Canadá, Cole's y SmithBooks. En el 2001, Heather asestó un golpe maestro cuando su empresa se apoderó de la cadena mucho más grande de Chapters. Las pérdidas de Chapters estaban paralizando a la empresa y sus accionistas aprobaron rápidamente la oferta pública de adquisición.

Para Reisman, lo siguiente fue la tarea de fusionar las dos organizaciones en una. Indigo y Chapters tenían estructuras organizativas similares: un diseño basado en

funciones. Por ejemplo, la estructura corporativa de Indigo estaba integrada por departamentos de marketing, recursos humanos y ventas al menudeo. Sin embargo, la nueva organización contó de repente con 90 tiendas grandes y cerca de 7000 empleados. Más aún, con la adquisición, Indigo obtuvo el control de la cadena nacional de 210 tiendas de Cole's Books y SmithBooks, así como una nueva división de Internet, Chapters Online. La estructura de la nueva organización fusionada debía cambiar para incorporar estas nuevas empresas.

La empresa fusionada, Indigo Books & Music, es ahora la librería más importante de Canadá. Sus 300 tiendas diseminadas en todas las provincias del país venden libros, revistas, discos compactos y otros artículos. Lograr que la organización fusionada opere de manera eficiente ha sido un reto importante para Reisman. Indigo perdió alrededor de 48 millones de dólares en el 2002, aunque el número de empleados aumentó 26%. Los resultados del 2003 fueron algo mejores, ya que la empresa registró una pequeña utilidad de 1.4 millones de dólares. Por lo tanto, Reisman debe seguir abordando el problema de mantener una empresa rentable en un ambiente de ventas al menudeo desafiante. A pesar de los retos, la mayoría de los analistas no dudan que Heather Reisman los resolverá.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Cuando dos organizaciones se fusionan, ¿qué tipos de problemas estructurales considera usted que se deban abordar?
2. ¿Qué papel cree que desempeña la estructura organizativa en la eficiencia y la eficacia de una organización?
3. ¿Sería adecuada una estructura más mecanicista o más orgánica para Indigo? ¿Por qué?
4. ¿Cómo podría afectar la tecnología el diseño organizacional de Indigo?

Fuentes: Información sobre la empresa obtenida de su sitio Web (www.chapters.indigo.ca) y Hoover's Online (www.hoovers.com), 21 de junio de 2003; y H. Shaw, "Montreal's Steel Magnolia Won Canada's Book Battle", Financial Post, 31 de marzo de 2001, p. F3.



Heather Reisman, directora ejecutiva de Indigo Books & Music, fotografiada aquí con el ex presidente sudafricano Nelson Mandela.

● ● ● **Objetivos de aprendizaje**

Tenga presentes estos objetivos mientras lee y estudia el capítulo

Entender la comunicación

- Diferenciar entre comunicación interpersonal y organizacional.
- Analizar las funciones de la comunicación.

Comunicación interpersonal

- Explicar todos los componentes del proceso de comunicación.
- Enumerar los métodos de comunicación que los gerentes podrían utilizar.
- Describir la comunicación no verbal y cómo se lleva a cabo.
- Explicar las barreras para la comunicación interpersonal eficaz y cómo superarlas.

Comunicación organizacional

- Explicar cómo fluye la comunicación en una organización.
- Describir las tres redes de comunicación tradicionales.
- Analizar cómo deben manejar los gerentes la comunicación informal.

Entender la tecnología de la información

- Describir cómo la tecnología afecta la comunicación gerencial.
- Definir correo electrónico, envío de mensajes instantáneos, correo de voz, fax, EDI, teleconferencia, videoconferencia, red interna (intranet) y red externa (extranet).
- Explicar cómo afecta la tecnología de la información a las organizaciones.

Temas de comunicación en las organizaciones actuales

- Analizar cómo los sitios de quejas por Internet para los empleados afectan la comunicación.
- Explicar cómo pueden manejar las organizaciones el conocimiento.
- Explicar por qué la comunicación con los clientes es un asunto gerencial importante.
- Describir cómo las actitudes políticamente correctas afectan la comunicación.

El Dilema de un gerente



Semifreddi's es una pastelería artesanal (panaderos de pan fino y pan con formas poco usuales y elaborado de manera artística) con sede en Emeryville, California. *Semifreddi* es una palabra italiana que significa "medio fríos" y que se refiere a los postres parcialmente congelados. Los clientes aman el nombre y la panadería fina elaborada a mano. En el centro de la foto, el director ejecutivo Tom Frainier (maestro en administración de empresas de Berkeley que dejó el mundo corporativo después de siete años exitosos en la

gerencia) lleva la empresa, cuyas ventas anuales son superiores a siete millones de dólares.¹ Se describe a sí mismo como "un hombre accesible, disponible y comunicativo". Sin embargo, las barreras del idioma han sido un reto para Tom y sus empleados, ya que la mayoría de ellos provienen de México, Laos, China, Perú, Camboya y Vietnam. Aunque sus trabajadores tienen destrezas limitadas con el idioma inglés, Tom considera que se comunica bastante bien con su fuerza laboral diversa porque no han surgido problemas importantes, por lo menos hasta ahora.

Cuando los clientes comenzaron a hacer comentarios sobre la falta de lugares de estacionamiento a un lado de la pastelería, Tom convocó a una junta de empleados, del mismo modo como lo hacía siempre que había problemas que analizar. Pidió a sus trabajadores que no se estacionaran en los espacios reservados para los clientes. Algunos empleados no entendieron y pensaron que él les decía que no manejaran sus vehículos al trabajo. Tom dijo posteriormente que su error

fue hablar lentamente y en voz alta y suponer que al hacerlo así sus empleados lo entenderían. Sin embargo, el error de comunicación sobre el asunto del estacionamiento fue poco importante en comparación con otro de sus retos de comunicación.

Tom cree firmemente en la administración a libro abierto, un enfoque en el que los "libros", o estados financieros de la empresa, se comparten con los empleados para ayudarlos a entender mejor la empresa y hacerlos sentir más como socios en ella. Para mostrar su compromiso con la participación de la información, reunió recientemente a los empleados de diferentes turnos y compartió con ellos una larga lista de cifras financieras. Cuando Tom les preguntó si habían entendido, todas las cabezas asintieron. Tom comentó posteriormente, "no me di cuenta de que sólo estaban siendo amables". Su deseo de hacer partícipes a sus empleados compartiéndoles los resultados financieros no estaba funcionando.

Tome el lugar de Tom. ¿Qué podría hacer él para mejorar la eficacia de sus comunicaciones?



¿Qué haría usted?

Tom Frainier de Semifreddi's reconoce la importancia de la comunicación eficaz con sus empleados. La comunicación entre gerentes y empleados proporciona la información necesaria para lograr que el trabajo se lleve a cabo con eficacia y eficiencia en las organizaciones. Como tal, no hay duda de que la comunicación está vinculada fundamentalmente con el desempeño de la gerencia.² En este capítulo presentaremos los conceptos básicos de la comunicación gerencial. Explicaremos los procesos de comunicación interpersonales, los métodos de comunicación, las barreras para la comunicación eficaz y las formas para superarlas. También revisaremos aspectos de la comunicación organizacional, incluyendo el flujo y las redes de comunicación. Y, como la tecnología de la información influye tanto en la comunicación gerencial, también la examinaremos. Por último, analizaremos diversos problemas de comunicación contemporáneos que enfrentan los gerentes.

ENTENDER LA COMUNICACIÓN

A diferencia del personaje que Bill Murray representa en *El día de la marmota*, Neal L. Patterson, director ejecutivo de Cerner Corporation, empresa que desarrolla software para el cuidado de la salud con sede en Kansas City, tal vez desea *poder* vivir de nuevo un día. Molesto con el hecho de que los empleados no parecían estar trabajando suficientes horas, envió un correo electrónico furioso y lleno de emociones a casi 400 gerentes de la empresa que decía en parte:

Estamos obteniendo menos de 40 horas de trabajo de muchos de nuestros EMPLEADOS con sede en la ciudad de Kansas. El estacionamiento está casi vacío a las 8:00 A.M., y lo mismo sucede a las 5 P.M. Como gerentes, no saben lo que sus EMPLEADOS están haciendo o no les PREOCUPA. Ustedes han creado expectativas sobre el esfuerzo laboral, que han permitido que esto ocurra en Cerner, generando un ambiente muy poco sano. De cualquier modo, ustedes tienen un problema y lo arreglarán o los reemplazaré... Los haré responsables. Ustedes han permitido que las cosas lleguen a esta situación. Tienen dos semanas. Corre el tiempo.³

Aunque el correo estaba dirigido sólo a los gerentes de la empresa, se filtró y fue enviado a un sitio de debate de Yahoo!. El tono del correo electrónico sorprendió a los analistas de la industria, a los inversionistas y, por supuesto, a los gerentes y empleados de Cerner. El precio de las acciones de la empresa cayó 22% durante los tres días siguientes. Patterson se disculpó con sus empleados y reconoció, “encendí un fósforo e inicié un incendio”. Éste es un buen ejemplo de por qué es importante que los gerentes entiendan el impacto de la comunicación.

La importancia de la comunicación eficaz para los gerentes no se puede resaltar en exceso por una razón específica: todo lo que un gerente hace implica comunicar, no *algunas* cosas, ¡sino todo! Un gerente no puede tomar una decisión sin información. Esa información se debe comunicar. Una vez que se toma una decisión, la comunicación se debe establecer de nuevo. De otro modo nadie sabría qué decisión se tomó. La mejor idea, la sugerencia más creativa, el mejor plan o el rediseño de empleos más eficaz no pueden tomar forma sin la comunicación. Los gerentes necesitan destrezas de comunicación eficaces. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 11.1). No estamos sugiriendo que las buenas destrezas de comunicación por sí solas vuelvan exitoso a un gerente. Sin embargo, podemos decir que las destrezas de comunicación ineficaces conducen a un flujo continuo de problemas para el gerente.

¿Qué es la comunicación?

Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. Lo primero que debemos observar en esta definición es el énfasis en la *transferencia* de significado. Esto quiere decir que si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. El orador que no es escuchado o el escritor que no es leído no se han comunicado. Sin embargo, algo más importante es que la comunicación implica la *comprensión* de significados. Para que la

●●● comunicación

La transferencia y la comprensión de significados.

P y R

Cuando vea este símbolo → vaya a la página Web de R.O.L.L.S. (www.pearsoneducation.net/robbins), y a Q & A, su asistente educativo permanente. En cápsulas en video y materiales escritos presentados por estos autores se abordan preguntas que con frecuencia hacen los estudiantes.



La buena comunicación se caracteriza por el entendimiento del significado que envía el transmisor, no necesariamente por un acuerdo entre las partes. En el Parkland Memorial Hospital, que atiende los nacimientos de más bebés que cualquier otro hospital del condado, 50 médicos, 40 parteras y 100 enfermeras se comunican las 24 horas del día y no sólo en persona, como lo hacen en la central de enfermeras que se muestra aquí. Las jefas de enfermeras usan radios transmisores para asegurarse que la comunicación sea continua, sin importar dónde estén.

●●● comunicación interpersonal

La comunicación entre dos o más personas.

●●● comunicación organizacional

Todos los patrones, redes y sistemas de comunicación de una organización.

Funciones de la comunicación

¿Por qué es importante la comunicación para los gerentes y las organizaciones? Sirve para cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información.⁵

La comunicación sirve para *controlar* el comportamiento de los miembros de varias maneras. Como vimos en el capítulo 10, las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y directrices formales que los empleados deben seguir. Por ejemplo, cuando a los empleados se les pide que comuniquen primero cualquier queja relacionada con el trabajo a su gerente inmediato o que sigan su descripción de trabajo o cumplan con las políticas de la empresa, la comunicación se usa para controlar. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a un miembro que está trabajando con empeño o produciendo demasiado (haciendo que el resto del grupo se vea mal), están controlando de manera informal el comportamiento de ese miembro.

La comunicación fomenta la *motivación* al aclarar a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo, y qué pueden hacer para mejorar el rendimiento si éste no está al nivel esperado. La comunicación se requiere conforme los empleados establecen metas específicas, trabajan orientados hacia esas metas y reciben retroalimentación en tanto avanzan hacia el logro de ellas.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente importante de interacción social. La comunicación que se lleva a cabo en el grupo es un mecanismo fundamental que los miembros usan para compartir sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación proporciona un escape para la *expresión emocional* de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales.

Por último, los individuos y grupos necesitan información para realizar el trabajo de las organizaciones. La comunicación proporciona esa *información*.

Ninguna de estas cuatro funciones es más importante que las demás. Para que los grupos trabajen con eficacia necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, motivarlos para que trabajen, proporcionar un medio para la expresión emocional y tomar decisiones. Usted puede asumir que casi cualquier interacción de comunicación que ocurre en un grupo u organización satisface una o más de estas cuatro funciones.

comunicación sea exitosa, el significado se debe impartir y entender. Una carta escrita en portugués que se envía a una persona que no lee portugués no se puede considerar una comunicación sino hasta que se traduce a un idioma que la persona sí lea o entienda. La comunicación perfecta, si es que existe, se establecerá cuando el receptor percibe un pensamiento o idea transmitido exactamente como lo previó el transmisor.

Otro punto que debemos recordar es que, con frecuencia, el comunicador define erróneamente la *buen*a comunicación como un *acuerdo* con el mensaje en vez de un entendimiento claro del mensaje.⁴ Si alguien no está de acuerdo con nosotros, muchos asumimos que la persona simplemente no entendió por completo nuestra postura. En otras palabras, muchos definimos la buena comunicación como hacer que alguien acepte nuestros puntos de vista. Pero, yo puedo entender claramente lo que tú quieres decir y *no* estar de acuerdo con lo que dices. De hecho, en muchas ocasiones, cuando un conflicto continúa durante mucho tiempo, las personas dirán que se debe a que las partes no se están comunicando con eficacia. Este supuesto refleja la tendencia a pensar que la comunicación eficaz es sinónimo de acuerdo. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 11.2).

El señalamiento final que deseamos hacer sobre la comunicación es que abarca tanto la **comunicación interpersonal** (la comunicación entre dos o más personas) como la **comunicación organizacional** (todos los patrones, redes y sistemas de comunicación de una organización). Ambos tipos de comunicación son importantes para los gerentes.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explicar por qué la comunicación eficaz es importante para los gerentes.
- Definir la comunicación.
- Diferenciar entre comunicación interpersonal y organizacional.
- Analizar las funciones de la comunicación.

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

- **mensaje**
Un propósito que se transmite.
- **codificar**
Convertir un mensaje en símbolos.
- **canal**
El medio a través del cual viaja un mensaje.
- **decodificación**
Traducir de nuevo el mensaje del transmisor.
- **proceso de comunicación**
Los siete elementos que participan en la transmisión de significado de una persona a otra.
- **ruido**
Cualquier alteración que interfiere con la transmisión, la recepción o la retroalimentación de un mensaje.

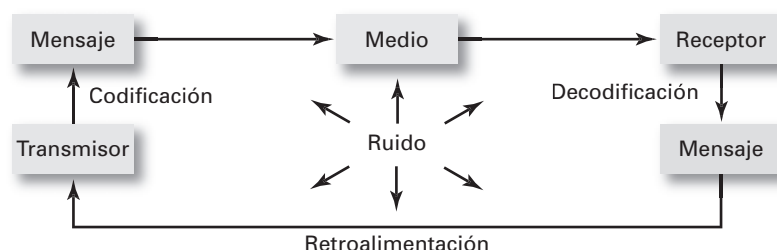
Antes de que la comunicación se lleve a cabo debe existir un propósito, expresado como un **mensaje**, para transmitirlo. Éste pasa entre una fuente (el transmisor) y un receptor. El mensaje se convierte en una forma simbólica (denominada **codificación**) que pasa a través de algún medio (**canal**) al receptor, quien traduce de nuevo el mensaje del transmisor (proceso denominado **decodificación**). El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra.⁶ En la figura 11.1 se ilustran los siete elementos del **proceso de comunicación**: la fuente de comunicación, el mensaje, la codificación, el canal, la decodificación, el receptor y la retroalimentación. Además, observe que todo el proceso es susceptible al **ruido** (alteraciones que interfieren con la transmisión, la recepción o la retroalimentación de un mensaje). Entre los ejemplos típicos de ruidos están la impresión ilegible, la estática telefónica, la falta de atención del receptor o los sonidos de fondo de la maquinaria o los colegas. Recuerde que cualquier cosa que interfiera con la comprensión puede ser ruido y éste puede crear distorsión en cualquier punto del proceso de comunicación. Veamos cómo pueden ocurrir distorsiones con el transmisor, el mensaje, el canal, el receptor y la retroalimentación.

Un *transmisor* inicia un mensaje codificando un pensamiento. Cuatro condiciones influyen en la eficacia de ese mensaje codificado: las destrezas, las actitudes, el conocimiento del transmisor y el sistema sociocultural. ¿Cómo? Nos pondremos nosotros mismos como ejemplo, como autores del texto. Si no tenemos las destrezas requeridas, nuestro mensaje no llegará a usted, el lector, en la forma deseada. Nuestro éxito para comunicarnos con ustedes depende de nuestras destrezas para escribir. Además, cualquier idea preexistente (actitudes) que tengamos sobre diversos temas afectará la manera en que nos comuniquemos. Por ejemplo, nuestras actitudes hacia la ética gerencial o la importancia de los gerentes para las organizaciones influyen en nuestra forma de escribir. Además, la cantidad de conocimientos que tengamos sobre un tema afecta el mensaje que transmitimos. No podemos comunicar lo que no sabemos; y si nuestro conocimiento es demasiado amplio, es probable que los lectores no entiendan lo que escribimos. Por último, el sistema sociocultural en el que vivimos influye en nosotros como transmisores de comunicación. Nuestras creencias y valores (todos parte de la cultura) influyen en lo que comunicamos y cómo nos comunicamos. Recordemos el “El Dilema de un gerente” al inicio del capítulo y cómo Tom Frainier desea ser un comunicador eficaz. Conforme codifica sus ideas en mensajes al comunicarse con sus empleados, necesita pensar en sus destrezas, actitudes, conocimientos y el sistema sociocultural (tanto de Estados Unidos como de los países de origen de sus empleados) para reducir cualquier ruido posible.

El *mensaje* mismo puede distorsionar el proceso de comunicación, sin importar los tipos de herramientas o tecnologías de apoyo que se usan para transmitirlo. Un mensaje es el producto físico real codificado por la fuente. Puede ser el documento escrito, el discurso

Figura 11.1

El proceso de comunicación interpersonal



Los canales de comunicación se han multiplicado con la difusión de nuevas tecnologías, como el acceso a la Internet de alta velocidad, conocida como Wi-Fi. Por ejemplo, en las 141 tiendas tipo bodega que opera BJ's Wholesale Club, los gerentes han ahorrado tiempo y dinero al cambiar a Wi-Fi para efectuar sus comunicaciones internas. El uso de esta tecnología significa que gerentes como John Barrows puedan hablar con clientes, proveedores o, incluso, el jefe sin tener que caminar por los pasillos hasta el teléfono de la gerencia de la tienda.



oral e, incluso, los gestos y las expresiones faciales que usamos. El mensaje recibe la influencia de los símbolos utilizados para transferir significado (palabras, dibujos, números, etc.), el contenido del mensaje mismo y las decisiones que toma el transmisor para seleccionar y ordenar tanto los símbolos como el contenido. El ruido puede distorsionar el proceso de comunicación en cualquiera de estas áreas.

El *canal* elegido para comunicar el mensaje también puede ser afectado por el ruido. Ya sea una conversación personal, un mensaje de correo electrónico o un memorando para toda la empresa, las distorsiones pueden ocurrir y ocurren. Los gerentes necesitan reconocer que ciertos canales son más adecuados para ciertos mensajes (recuerde la manera en que el director ejecutivo de Cerner decidió comunicar su frustración a sus gerentes por correo electrónico y si esa fue la mejor decisión). Obviamente, si la oficina se está incendiando, ¡un memorando para comunicar el hecho es inadecuado! Y si algo es importante, como la evaluación del desempeño de un empleado, un gerente podría desear utilizar múltiples canales (quizás una revisión oral seguida por una carta escrita que resuma los puntos). Esto disminuye la posibilidad de distorsión.

El *receptor* es el individuo a quien se dirige el mensaje. Sin embargo, antes de que el mensaje pueda ser recibido, los símbolos que contiene se deben traducir a una forma que el receptor pueda entender. Esta es la *decodificación* del mensaje. Del mismo modo que el transmisor estaba limitado por sus destrezas, actitudes, conocimientos y sistema sociocultural, también lo está el receptor. Y así como el transmisor debe ser diestro para escribir o hablar, el receptor debe ser diestro para leer o escuchar. El conocimiento de una persona influye en su habilidad para recibir. Más aún, las actitudes y los antecedentes socioculturales del receptor pueden distorsionar el mensaje.

El vínculo final en el proceso de comunicación es la *retroalimentación*. La retroalimentación regresa el mensaje al transmisor y verifica si se logró entender el mensaje. Como la retroalimentación se puede transmitir a través de los mismos tipos de canales que el mensaje original, enfrenta la misma posibilidad de distorsión.

Métodos de comunicación interpersonal

Usted necesita comunicar a sus empleados la nueva política de la organización con relación al acoso sexual; desea felicitar a una de sus empleadas por las horas extra que ha dedicado para ayudar a su grupo de trabajo a completar el pedido de un cliente; debe informar a uno de sus empleados sobre los cambios en su trabajo o le gustaría retroalimentar a sus empleados sobre su presupuesto para el año próximo. En cada uno de estos casos, ¿cómo comunicaría esta información? Los gerentes tienen una amplia variedad de métodos de

comunicación entre los cuales elegir. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 11.3). Entre éstos se hallan la comunicación frente a frente, teléfono, juntas de grupos, presentaciones formales, memoranda, correo tradicional, fax, publicaciones para empleados, tableros de anuncios, otras publicaciones de la empresa, cintas de audio y vídeo, líneas directas (*hot lines*), correo electrónico, conferencias por computadora, correo de voz, teleconferencias y videoconferencias. Todos estos canales de comunicación incluyen símbolos orales, escritos o ambos. ¿Cómo sabe usted cuál debe usar? Los gerentes pueden utilizar 12 preguntas que los ayuden a evaluar los diversos métodos de comunicación.⁷

1. *Retroalimentación*. ¿Qué tan rápido puede responder el receptor al mensaje?
2. *Capacidad de complejidad*. ¿Puede procesar el método mensajes complejos?
3. *Potencial de amplitud*. ¿Cuántos mensajes diferentes se pueden transmitir usando este método?
4. *Confidencialidad*. ¿Pueden los comunicadores estar razonablemente seguros de que reciben sus mensajes sólo aquéllos a quienes van dirigidos?
5. *Facilidad de codificación*. ¿Puede el transmisor usar este canal fácil y rápidamente?
6. *Facilidad de decodificación oportuna*. ¿Puede el receptor decodificar los mensajes fácil y rápidamente?
7. *Limitación en tiempo y espacio*. ¿Necesitan los transmisores y receptores comunicarse al mismo tiempo y en el mismo espacio?
8. *Costo*. ¿Cuánto cuesta usar este método?
9. *Calidez personal*. Este método ¿qué tan bien transmite calidez interpersonal?
10. *Formalidad*. ¿Tiene este método el nivel necesario de formalidad?
11. *Capacidad de detección*. ¿Permite este método buscar o detectar fácilmente el mensaje para obtener información importante?
12. *Tiempo de consumo*. ¿Ejerce el transmisor o el receptor el máximo control al tratar con el mensaje?

La tabla 11.1 proporciona una comparación de los diversos métodos de comunicación con base en estos 12 criterios. El método que un gerente elija finalmente debe reflejar las necesidades del transmisor, las características del mensaje, las características del canal y las necesidades del receptor. Por ejemplo, si usted necesita comunicar a una empleada los cambios que se están realizando en su trabajo, la comunicación frente a frente sería una mejor opción que un memorando, ya que usted desearía abordar inmediatamente cualquier pregunta e inquietud que ella pudiera tener. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 24 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “What’s My Face-to-Face Communication Style?”).

No podemos terminar el tema de los métodos de comunicación interpersonal sin revisar el papel de la **comunicación no verbal**, es decir, la comunicación transmitida sin palabras. Algunas de las comunicaciones con mayor significado no son orales ni escritas. Una fuerte sirena o una luz roja en una intersección comunican algo sin necesidad de palabras. Cuando un profesor universitario está dando una clase, no necesita palabras para saber que sus estudiantes están aburridos cuando sus ojos están adormilados o comienzan a leer el periódico escolar a media clase. De modo similar, cuando los estudiantes comienzan a guardar sus hojas, libretas y libros, el mensaje es claro: la hora de clase está a punto de terminar. El tamaño de la oficina de una persona o la ropa que usa también transmite mensajes a otros. Todas estas son formas de comunicación no verbal. Los tipos mejor conocidos de comunicación no verbal son el lenguaje corporal y la entonación verbal. (E Conéctese a la Web y revise “You’re the Manager: Diversity in Action”, número 3).

El **lenguaje corporal** se refiere a los gestos, la configuración facial y otros movimientos del cuerpo que transmiten un significado. Una persona que frunce el ceño “dice” algo diferente que una persona que está sonriendo. Los movimientos de manos, las expresiones faciales y otros gestos comunican emociones o temperamentos como agresión, temor, timidez, arrogancia, alegría y enojo. Conocer el significado detrás de los movimientos corporales de alguien y aprender cómo expresar mejor su propio lenguaje corporal puede ayudarlo personal y profesionalmente.⁸

●●● comunicación no verbal

Comunicación transmitida sin palabras.

●●● lenguaje corporal

Gestos, configuración facial y otros movimientos del cuerpo que transmiten un significado.

Tabla 11.1 Comparación de los métodos de comunicación

Criterio												
Canal	Retro- alimentación potencial	Capacidad de complejidad	Potencial de amplitud	Confiden- cialidad	Facilidad de codificación	Facilidad de decodificación oportuna	Limitación en tiempo y espacio	Costo	Calidez personal	Formalidad	Capacidad de detección	Tiempo de consumo
Frente a frente	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4	T/R
Teléfono	1	4	2	2	1	1	3	3	2	4	4	T/R
Juntas de grupos	2	2	2	4	2	2	1	1	2	3	4	T/R
Presentaciones formales	4	2	2	4	3	2	1	1	3	3	5	Transmisor
Memoranda	4	4	2	3	4	3	5	3	5	2	1	Receptor
Correo postal	5	3	3	2	4	3	5	3	4	1	1	Receptor
Fax	3	4	2	4	3	3	5	3	3	3	1	Receptor
Publicaciones	5	4	2	5	5	3	5	2	4	1	1	Receptor
Tablero de anuncios	4	5	1	5	3	2	2	4	5	3	1	Receptor
Cintas de audio y video	4	4	3	5	4	2	3	2	3	3	5	Receptor
Líneas directas	2	5	2	2	3	1	4	2	3	3	4	Receptor
(hot lines)	3	4	1	2	3	2	4	2	4	3	4	Receptor
Correo electrónico	1	2	2	4	3	2	3	2	3	3	4	T/R
Conferencia por computadora	2	4	2	1	2	1	5	3	2	4	4	Receptor
Correo de voz	2	3	2	5	2	2	2	2	3	3	5	T/R
Teleconferencia	3	3	2	4	2	2	2	1	2	3	5	T/R
Videoconferencia												
Nota: Las calificaciones corresponden a una escala del 1 al 5, donde 1 = alto y 5 = bajo. El tiempo de consumo se refiere a quién controla la recepción de la comunicación. T/R significa que el transmisor y el receptor comparten el control.												
Fuente: P.G. Clappitt, <i>Communicating for Managerial Effectiveness</i> , Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991, p. 136.												

Nota: Las calificaciones corresponden a una escala del 1 al 5, donde 1 = alto y 5 = bajo. El tiempo de consumo se refiere a quién controla la recepción de la comunicación. T/R significa que el transmisor y el receptor comparten el control.

Fuente: P.G. Clappitt, *Communicating for Managerial Effectiveness*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991, p. 136.

●●● **entonación verbal**
Énfasis dado a las palabras o frases, que transmiten significado.

La **entonación verbal** se refiere al énfasis que alguien da a palabras o frases que transmiten significado. Para ilustrar cómo la entonación puede cambiar el significado de un mensaje, considere que usted hace una pregunta al profesor. El profesor responde, “¿qué quieres decir con eso?”. La reacción del estudiante cambiará, dependiendo del tono de la respuesta del profesor. Un tono de voz suave transmite interés y crea un significado diferente a otro tono de voz que es áspero y da mucho énfasis a la última palabra. La mayoría de nosotros consideraría que la primera entonación proviene de alguien que está sinceramente interesado en aclarar la inquietud del estudiante, en tanto que la segunda sugiere que la persona está a la defensiva o es agresiva.

El hecho de que toda comunicación oral también tiene un mensaje no verbal no se puede destacar en exceso. ¿Por qué? Porque el componente no verbal por lo general produce el mayor impacto. “No es lo *que* dijiste, sino *cómo* lo dijiste”. Las personas responden a *cómo* se dijo algo y a lo *que* se dijo. Los gerentes deben recordar esto al comunicarse. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 11.4).

Barreras a la comunicación interpersonal eficaz

En nuestro análisis del proceso de comunicación interpersonal observamos la posibilidad continua de distorsión. ¿Qué ocasiona la distorsión? Además de las distorsiones generales identificadas en el proceso de comunicación, los gerentes enfrentan otras barreras a la comunicación eficaz. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 11.5).

●●● **filtrado**
Manipulación deliberada de la información para que parezca más favorable al receptor.

Filtrado El **filtrado** es la manipulación deliberada de la información para que parezca más favorable al receptor. Por ejemplo, cuando una persona le dice a su gerente lo que éste desea oír, ese individuo está filtrando la información. ¿Sucedre esto con frecuencia en las organizaciones? ¡Sí, por supuesto! Conforme la información se comunica a través de los niveles organizacionales, es condensada y sintetizada por los transmisores de tal manera que los que se encuentran en los niveles más altos no se sobrecarguen de información. Los que se encargan de condensarla, filtran las comunicaciones según sus intereses y percepciones personales sobre lo que es importante. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 11.6).

El grado de filtrado depende del número de niveles verticales de la organización y de la cultura organizacional. Cuanto más niveles verticales tenga una organización, más oportunidades habrá de filtrado. Conforme las organizaciones se vuelvan menos dependientes de estructuras jerárquicas estrictas y en su lugar usen estructuras de trabajo donde haya mayor cooperación, el filtrado de la información ya no ocasionará tantos problemas. Además, el uso siempre creciente del correo electrónico para comunicarse en las organizaciones reduce el filtrado porque la comunicación es más directa al evitar a los intermediarios. Por último, la cultura organizacional alienta o desalienta el filtrado según el tipo de comportamiento que recompense. Cuanto más destaquen las recompensas organizacionales el estilo y la apariencia, más motivados se sentirán los gerentes a filtrar las comunicaciones a su favor.

Emociones La manera en que un receptor se siente al recibir un mensaje influye en su manera de interpretarlo. Con frecuencia usted interpretará el mismo mensaje en forma diferente, dependiendo de si está feliz o disgustado. Las emociones extremas tienen más posibilidades de dificultar la comunicación eficaz. En tales casos, a menudo ignoramos nuestros procesos de pensamiento racionales y objetivos y los sustituimos con juicios emocionales. Es mejor evitar reaccionar a un mensaje cuando estamos disgustados porque no podremos pensar con claridad.

Sobrecarga de información Un gerente de mercadotecnia realiza un viaje de ventas de una semana a España, donde no tiene acceso a su correo electrónico y se enfrenta a 1000 mensajes a su



El filtrado, o la manipulación de la información para que parezca adecuada al receptor podría no ser siempre intencional. Para John Seral, director de información de GE Plastics, el problema era que “cuando el director ejecutivo preguntaba cómo iba el trimestre, obtenía una respuesta distinta dependiendo a quién le preguntara”. Seral resolvió el problema creando una base de datos continuamente actualizada de la información financiera más importante de la empresa, la cual proporciona, no sólo al director ejecutivo sino también a 300 gerentes de la empresa, acceso instantáneo a cifras de ventas y operativas en sus computadoras personales y BlackBerrys. En vez de docenas de analistas recopilando la información, los nuevos sistemas requieren sólo seis.

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD DE LA FUERZA LABORAL

Estilos de comunicación de hombres y mujeres

“¡Tú no entiendes lo que estoy diciendo y nunca escuchas!”. “Estás haciendo un gran problema de la nada”. ¿Ha dicho (o escuchado) estas declaraciones o algunas parecidas a amigos del sexo opuesto? ¡La mayoría de nosotros probablemente lo ha hecho! La investigación muestra que los hombres y las mujeres tienen diferentes estilos de comunicación.⁹ Veamos más de cerca estos estilos diferentes y los problemas que pueden surgir, para tratar de sugerir formas de minimizar las barreras.

Deborah Tannen ha estudiado la manera en que hombres y mujeres se comunican e informa sobre algunas diferencias interesantes. El fundamento de su investigación es que los hombres usan el habla para destacar su estatus, en tanto que las mujeres la usan para establecer relaciones. Ella opina que la comunicación entre los sexos puede ser un acto de equilibrio continuo entre necesidades encontradas de intimidad, que sugiere cercanía y características comunes, e independencia, que destaca la separación y las diferencias. Entonces, ¿no es extraño que surjan problemas de comunicación! Las mujeres escuchan y hablan un idioma de relación e intimidad. Los hombres escuchan y hablan un idioma de estatus e independencia. Para muchos hombres, las conversaciones son simplemente una forma de conservar la independencia y mantener un estatus en un orden jerárquico social. Sin embargo, para muchas mujeres, las conversaciones son negociaciones para lograr cercanía, y buscar apoyo y confirmación. Veamos algunos ejemplos de los que Tannen ha descrito.

Los hombres se quejan con frecuencia de que las mujeres hablan constantemente sobre sus problemas. Sin embargo, las mujeres critican a los hombres porque no escuchan. Lo que sucede es que cuando un hombre escucha a una mujer hablar sobre un problema, a menudo reafirma su deseo de independencia y control ofreciendo solucio-

nes. Muchas mujeres, en contraste, consideran que conversar sobre un problema es una forma de fomentar la cercanía. La mujer habla sobre un problema para obtener apoyo y relación, no para recibir el consejo del hombre.

Aquí tenemos otro ejemplo: Los hombres con frecuencia son más directos que las mujeres al conversar. Un hombre podría decir, “creo que estás equivocada en esa cuestión”. Una mujer podría decir, “¿has visto el informe de investigación del departamento de mercadotecnia sobre ése asunto?”. La implicación en el comentario de la mujer es que el informe señalará el problema. Los hombres a menudo malinterpretan los comentarios indirectos de las mujeres como “encubiertos” o “hipócritas”, pero las mujeres no se interesan tanto como los hombres en el estatus y la superioridad que la franqueza crea frecuentemente.

Por último, los hombres critican siempre a las mujeres porque parece que se disculpan todo el tiempo. Los hombres tienden a considerar la expresión “lo siento” como un signo de debilidad porque la interpretan como que la mujer está aceptando la culpa, cuando él sabe que ella no es culpable. La mujer también sabe que no ha cometido ninguna falta. Sin embargo, la mujer dice comúnmente “lo siento” para expresar pesar: “Sé que te debes sentir mal por esto y yo también lo siento”.

Como la comunicación eficaz entre los sexos es importante en todas las organizaciones, ¿cómo podemos manejar estas diferencias de los estilos de comunicación? Para evitar que las diferencias de género se conviertan en barreras persistentes a la comunicación eficaz se requiere aceptación, comprensión y un compromiso para comunicarse tratando de adaptarse entre sí. Tanto los hombres como las mujeres necesitan reconocer que existen diferencias en los estilos de comunicación, que un estilo no es mejor que el otro y que requieren un esfuerzo real para “platicar” entre sí con éxito.

●●● sobrecarga de información

La información con que contamos para trabajar excede nuestra capacidad de procesamiento.

regreso. No es posible leer y responder por completo cada uno de esos mensajes sin enfrentarse a una **sobrecarga de información**, es decir, cuando la información con la que debemos trabajar excede nuestra capacidad de procesamiento. El ejecutivo común de hoy en día se queja con frecuencia de la sobrecarga de información. Las estadísticas muestran que el usuario de correo electrónico de negocios promedio dedica 90 minutos al día para “organizar” el correo electrónico. Otras estadísticas indican que los empleados envían y reciben un promedio de 204 mensajes de correo electrónico diarios.¹⁰ Las exigencias de mantenerse al tanto del correo electrónico, las llamadas telefónicas, los faxes, las juntas y las lecturas profesionales crean una avalancha de datos que es casi imposible de procesar y asimilar. ¿Qué sucede cuando los individuos tienen más información de la que pueden clasificar y usar? Tienden a seleccionar, ignorar, pasar por alto u olvidar la información. O pueden postergar el procesamiento excesivo hasta que la situación de sobrecarga se termine. A pesar de todo, el resultado es información perdida y una comunicación menos eficaz.

Defensa Cuando las personas sienten que están siendo amenazadas tienden a reaccionar en ciertas formas que reducen su habilidad para lograr una comprensión mutua. Es decir, toman una actitud defensiva; participan en comportamientos como atacar verbalmente a otros, hacen comentarios sarcásticos, son excesivamente críticos y cuestionan los motivos de los demás.¹¹ Cuando los individuos interpretan el mensaje de otro como amenazante, responden con frecuencia en formas que dificultan la comunicación eficaz.

Lenguaje Las palabras tienen distintos significados para diferentes personas. La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en el lenguaje que una persona usa y las definiciones que le da a las palabras. Tanto el autor y periodista William F. Buckley, Jr., como el artista de rap Nelly hablan inglés. Pero el lenguaje que usa cada uno es muy diferente.

En una organización, los empleados tienen comúnmente diversos orígenes (recuerde “El Dilema de un gerente” al inicio del capítulo) y tienen diferentes formas de hablar. Incluso los empleados que trabajan para la misma organización, pero en diferente departamento, tienen con frecuencia distinta **jerga**, esto es, la terminología especializada o lenguaje técnico que los miembros de un grupo usan para comunicarse entre sí. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 11.7).

●●● **jerga**
Terminología especializada o lenguaje técnico que los miembros de un grupo usan para comunicarse entre sí.

Recuerde que aunque hablemos el mismo idioma, el uso que le damos es poco uniforme. Los transmisores tienden a suponer que las palabras y frases que utilizan significan lo mismo para el receptor y para ellos. Esto, por supuesto, es incorrecto y crea barreras a la comunicación. Saber cómo cada uno de nosotros modifica el lenguaje ayudaría a minimizar esas barreras.

Cultura nacional Como se señaló en “El Dilema de un gerente” al inicio del capítulo, las diferencias de comunicación surgen también de los diferentes idiomas que los individuos usan para comunicarse y de la cultura nacional de la que forman parte. La comunicación interpersonal no se conduce de la misma manera alrededor del mundo. Por ejemplo, comparemos los países que dan mucha importancia al individualismo (como Estados Unidos) con los países que destacan el colectivismo (como Japón).¹²

En Estados Unidos, los patrones de comunicación se orientan hacia el individuo y se explican con claridad. Los gerentes estadounidenses se basan considerablemente en memoranda, comunicados, aclaraciones y otros medios formales de comunicación para establecer sus posturas en diversos asuntos. Los supervisores pueden ocultar información en un intento de verse bien y como una forma de persuadir a sus empleados de aceptar decisiones y planes. Además, para protegerse a sí mismos, los empleados de niveles inferiores también participan en esta práctica.

En países colectivistas, como Japón, hay más interacción por el bien del país y un modo más informal de contacto interpersonal. El gerente japonés, en contraste con el gerente estadounidense, primero participa en una consulta verbal amplia con sus subordinados sobre un problema y después redacta un documento formal para resumir el acuerdo establecido. Los japoneses valoran las decisiones por consenso y la comunicación abierta es una parte inherente del ambiente de trabajo. Además, se fomenta la comunicación frente a frente.

Las diferencias culturales pueden afectar la manera en la que un gerente decide comunicarse y estas diferencias pueden ser indudablemente una barrera para la comunicación eficaz si no se reconocen ni se toman en cuenta.

Venciendo las barreras

En promedio, un individuo debe oír nueva información siete veces antes de que verdaderamente la entienda.¹³ A la luz de este hecho y de las barreras para la comunicación, ¿qué pueden hacer los gerentes para vencer estas barreras? Las siguientes sugerencias deben ayudarle a que su comunicación interpersonal sea más eficaz.

Utilice la retroalimentación Muchos problemas de comunicación se pueden atribuir directamente a malos entendidos e inexactitudes. Es menos probable que estos problemas ocurran si el gerente utiliza la retroalimentación en el proceso de comunicación, tanto de manera verbal como no verbal.

Si un gerente pregunta a un receptor, “¿entendiste lo que dije?” la respuesta representa una retroalimentación. La buena retroalimentación debe incluir más que sí y no como respuestas. El gerente puede plantear una serie de preguntas sobre un mensaje para determinar si el mensaje se recibió y entendió o no, según lo deseado. Mejor aún, el gerente puede pedir al receptor que repita el mensaje con sus propias palabras. Si el gerente escucha lo que deseaba, la comprensión y la exactitud deben mejorar. La retroalimentación incluye métodos más sutiles que plantear preguntas directas o hacer que el receptor resuma el mensaje. Los comentarios generales pueden dar a un gerente una idea de la reacción

del receptor a un mensaje. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 26 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Good Am I at Giving Feedback?”).

Por supuesto, la retroalimentación no necesariamente tiene que transmitirse en palabras. Las acciones *pueden* hablar más fuerte que las palabras. Un gerente de ventas envía un correo electrónico a su personal describiendo un nuevo informe de ventas mensual que todos los representantes de ventas deberán llenar. Si algunos de ellos no entregan el nuevo informe, el gerente de ventas ha recibido retroalimentación. Esta retroalimentación sugiere que el gerente de ventas necesita aclarar más la comunicación inicial. De modo similar, cuando usted habla con personas, las ve a los ojos para buscar otras señales no verbales que le digan si están recibiendo su mensaje o no.

Simplifique su lenguaje Como el lenguaje puede ser una barrera, los gerentes deben elegir las palabras y estructurar sus mensajes de manera que sean claros y comprensibles para el receptor. Recuerde, la comunicación eficaz se logra cuando un mensaje se recibe y se *entiende*. La comprensión mejora al simplificar el lenguaje usado con relación a la audiencia deseada. Por ejemplo, esto significa que el administrador de un hospital siempre debe tratar de comunicarse en términos claros y fácilmente comprensibles, y que el lenguaje usado en los mensajes para el personal quirúrgico debe ser deliberadamente diferente del que se usa con los empleados administrativos. La jerga puede facilitar la comprensión cuando se utiliza en un grupo que sabe lo que significa, pero puede ocasionar muchos problemas cuando se usa fuera de ese grupo.

Escuchar activamente Cuando alguien habla, nosotros oímos. Pero con demasiada frecuencia no escuchamos. Escuchar es una búsqueda activa de significado, en tanto que oír es una acción pasiva. Al escuchar, dos personas participan en pensar: el transmisor y el receptor.

Muchos de nosotros somos malos escuchas. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 25 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Good Are My Listening Skills?”). ¿Por qué? Porque es difícil y generalmente más satisfactorio estar en la ofensiva. De hecho, escuchar es más cansado que hablar, ya que exige esfuerzo intelectual. A diferencia de oír, la **escucha activa**, que consiste en escuchar el significado completo sin hacer juicios o interpretaciones prematuras, exige una concentración total. La persona promedio habla normalmente a una tasa de 125 a 200 palabras por minuto. Sin embargo, el escucha promedio puede entender hasta 400 palabras por minuto.¹⁴ La diferencia obviamente deja una gran cantidad de tiempo libre para el cerebro y oportunidades para que la mente divague.

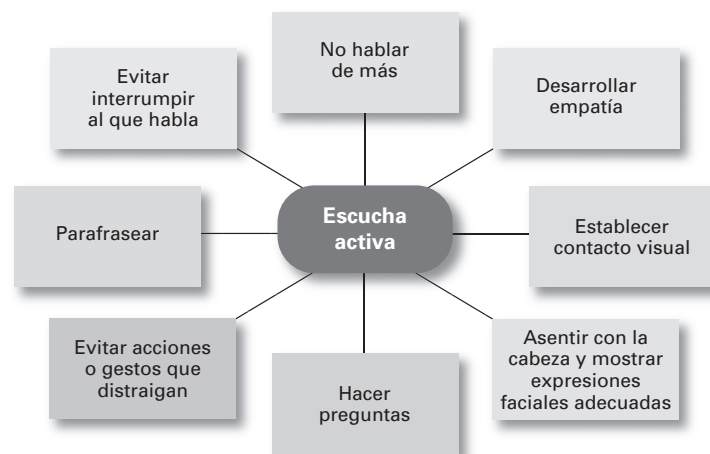
La escucha activa mejora al desarrollar empatía con el transmisor, es decir, al colocarse usted mismo en la posición del transmisor. Como los transmisores difieren en actitudes, intereses, necesidades y expectativas, la empatía facilita el entendimiento del contenido real de un mensaje. Un escucha que desarrolla empatía se reserva el juicio sobre el contenido del mensaje y escucha cuidadosamente lo que se dice. El objetivo es mejorar su habilidad para recibir el significado completo de una comunicación sin que sea distorsionada por juicios e interpretaciones prematuras. Otros comportamientos específicos que los escuchas activos demuestran se muestran en la figura 11.2. (PRISMA Conéctese a la Web y revise PRISM número 11: Active “Listening”).

●●● **escucha activa**
Escuchar el significado
completo de un mensaje
sin hacer juicios o
interpretaciones
prematuras.

Figura 11.2

Comportamientos de la escucha activa

Fuente: Basado en P.L. Hunsaker,
Training in Management Skills,
Upper Saddle River, NJ: Prentice
Hall, 2001.



Limitar las emociones Sería ingenuo suponer que los gerentes siempre se comunican de manera racional. Sabemos que las emociones pueden nublar y distorsionar gravemente la transferencia de significado. Un gerente que está alterado emocionalmente debido a un problema tiene más posibilidades de malinterpretar los mensajes de entrada y de no poder comunicar sus mensajes de salida con claridad y exactitud. ¿Qué puede hacer el gerente? La respuesta más sencilla es evitar comunicarse hasta que recobre la calma.

Vigilar las señales no verbales Si las acciones hablan más fuerte que las palabras, entonces es importante que vigile sus acciones para tener la seguridad de que concuerdan y refuerzan las palabras que las acompañan. El comunicador eficaz vigila sus señales no verbales para asegurarse de que transmite el mensaje deseado.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explicar todos los componentes del proceso de comunicación.
- Enumerar los métodos de comunicación que los gerentes podrían utilizar.
- Analizar los criterios que ayudan a los gerentes a evaluar los diversos métodos de comunicación.
- Describir la comunicación no verbal y cómo se lleva a cabo.
- Explicar las barreras para la comunicación interpersonal eficaz.
- Analizar las formas de superar las barreras.
- Enumerar los comportamientos de la escucha activa.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comprensión de la comunicación gerencial no es posible sin revisar los fundamentos de la comunicación organizacional. En esta sección, veremos varios aspectos importantes de ésta, incluyendo la comunicación formal e informal, los patrones de flujo de la comunicación y las redes de comunicación formal e informal.

Comunicación formal e informal

La comunicación en una organización se describe con frecuencia como formal o informal. La **comunicación formal** se refiere a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo. Por ejemplo, cuando un gerente pide a un empleado que termine una tarea, se está comunicando formalmente. Lo mismo hace el empleado que atrae la atención de su gerente hacia un problema. Cualquier comunicación que ocurra dentro de los planes laborales organizacionales prescritos se clasificaría como formal.

La **comunicación informal** es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados platican entre sí en el comedor, al caminar por los pasillos o mientras se ejercitan en el gimnasio de la empresa, establecen una comunicación informal. Los empleados hacen amistades y se comunican entre sí. El sistema de comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones: 1) permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social, y 2) puede mejorar el rendimiento de una organización al crear canales de comunicación alternativos y, a menudo, mucho más rápidos y eficientes. (D Conéctese a la Web y revise “You’re the Manager: Diversity in Action #1”).

Dirección del flujo de la comunicación

La comunicación organizacional puede fluir hacia abajo, hacia arriba, en dirección lateral o diagonal. Veamos cada una de estas direcciones.

Hacia abajo Cualquier comunicación que fluye hacia abajo, de un gerente a los empleados, es una **comunicación hacia abajo**. La comunicación hacia abajo se usa para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empleados. Cuando los gerentes asignan objetivos a sus empleados usan la comunicación hacia abajo. Los gerentes también usan la comunicación hacia abajo cuando proporcionan a los empleados descripciones de trabajo, les informan sobre las

●●● **comunicación formal**
Comunicación que sigue la cadena oficial de mando o que alguien requiere para realizar un trabajo.

●●● **comunicación informal**
Comunicación que no está definida por la jerarquía estructural de la organización.

●●● **comunicación hacia abajo**
Comunicación que fluye hacia abajo, de un gerente a los empleados.



Cuando Paul y Peter Centenari rescataron del borde de la quiebra a su empresa de manufactura de cajas de cartón, Atlas, tuvieron una revelación. Decidieron que un aspecto clave de su nuevo comienzo sería abrir los libros financieros de la empresa a sus 150 empleados y analizar su importancia en juntas mensuales a las que asistiría todo el personal. Empleados como Ranard Austin (en la foto) han sido capacitados para entender los estados financieros de Atlas y ahora participan en decisiones relacionadas con todos los asuntos de la empresa, desde la política empresarial hasta los mejoramientos de la línea de producción. Para que una administración a libro abierto como esta funcione, el flujo de la comunicación hacia abajo debe ser constante.

●●● **comunicación hacia arriba**

Comunicación que fluye hacia arriba, de los empleados a los gerentes.

●●● **comunicación lateral**

Comunicación que se lleva a cabo entre empleados que están en el mismo nivel organizacional.

●●● **comunicación diagonal**

Comunicación que pasa a través de las áreas de trabajo y los niveles organizacionales.

políticas y procedimientos organizacionales, les señalan problemas que requieren atención o evalúan su desempeño. La comunicación hacia abajo puede ocurrir a través de cualquiera de los métodos de comunicación que describimos anteriormente.

Comunicación hacia arriba Los gerentes dependen de sus empleados para obtener información. Los gerentes reciben informes para estar al tanto del avance hacia el logro de los objetivos y de cualquier problema presente. La **comunicación hacia arriba** es la comunicación que fluye hacia arriba, de los empleados a los gerentes. Da a conocer a los gerentes cómo se sienten los empleados con sus empleos, sus colegas y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para obtener ideas sobre la manera de mejorar las cosas. Algunos ejemplos de comunicación hacia arriba incluyen los informes de rendimiento elaborados por los empleados, cuadros de sugerencias, encuestas de actitudes de los empleados, procedimientos de quejas, debates entre gerentes y empleados, y sesiones de grupo informales en las que los empleados tienen la oportunidad de identificar y analizar problemas con su gerente o, incluso, con los representantes de la gerencia de alto nivel.

El grado de comunicación hacia arriba depende de la cultura organizacional. Si los gerentes han creado un ambiente de confianza y respeto y usan la toma de decisiones participativa o el *empowerment*, habrá una importante comunicación hacia arriba al proporcionar los empleados información para las decisiones. Por ejemplo, Robert Carter, director de informática de FedEx se reúne con su personal en la municipalidad cada seis semanas y una vez al mes con ocho empleados seleccionados al

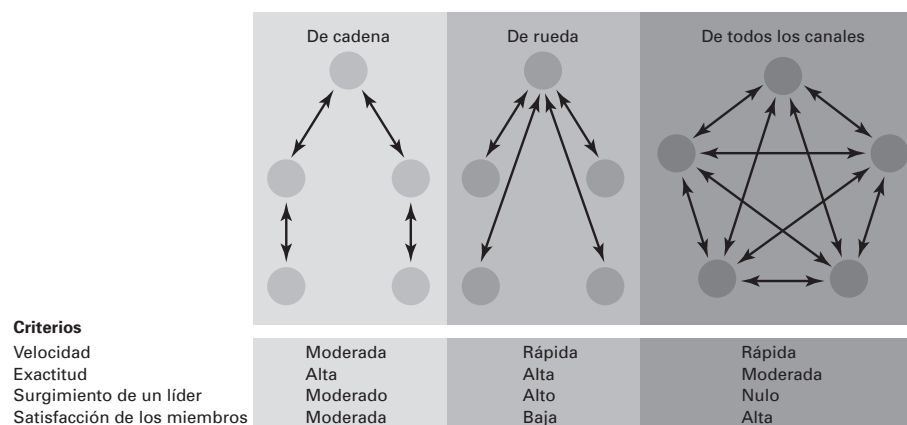
azar para tratar problemas e inquietudes. Ha creado un ambiente donde los empleados desean compartir información y ha descubierto que estos encuentros de comunicación son oportunidades excelentes para descubrir lo que sucede con sus empleados.¹⁵ Sin embargo, en un ambiente muy estructurado y autoritario, la comunicación hacia arriba también se lleva a cabo, pero de manera limitada tanto en estilo como en contenido.

Comunicación lateral La comunicación que se lleva a cabo entre empleados que están en el mismo nivel organizacional se denomina **comunicación lateral**. En el ambiente a menudo caótico y rápidamente cambiante de hoy en día, las comunicaciones horizontales son necesarias a menudo para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. Por ejemplo, los equipos interfuncionales dependen mucho de esta forma de interacción en comunicación; sin embargo, puede crear conflictos si los empleados no mantienen informados a sus gerentes sobre las decisiones o las acciones que han tomado.

Comunicación diagonal La **comunicación diagonal** es la que pasa a través de las áreas de trabajo y los niveles organizacionales. Cuando un analista del departamento de crédito se comunica directamente con un gerente de mercadotecnia regional (observe que es un departamento diferente y un nivel organizacional distinto) debido a un problema con un cliente, esa es una comunicación diagonal. Con el fin de lograr eficiencia y velocidad, la comunicación diagonal puede ser benéfica. Y el uso creciente del correo electrónico facilita la comunicación diagonal. En muchas organizaciones, cualquier empleado puede comunicarse por correo electrónico con cualquier otro empleado, sin importar el área de trabajo o nivel organizacional. Sin embargo, al igual que con la comunicación lateral, la comunicación diagonal tiene el potencial para crear problemas si los empleados no mantienen informados a sus gerentes.

Figura 11.3

Tres redes comunes de comunicación organizacional y su calificación con los criterios de eficacia



Redes de comunicación organizacional

Los flujos verticales y horizontales de la comunicación organizacional se pueden combinar en diversos patrones denominados **redes de comunicación**. La figura 11.3 ilustra tres redes de comunicación comunes.

Tipos de redes de comunicación En la red de *cadena*, la comunicación fluye de acuerdo con la cadena formal de mando, tanto hacia arriba como hacia abajo. La red de *rueda* representa una comunicación que fluye entre un líder claramente identificable y fuerte y el resto del grupo o equipo de trabajo. El líder sirve como el centro a través del cual pasa toda la comunicación. Por último, en la red de *todos los canales*, la comunicación fluye libremente entre todos los miembros de un equipo de trabajo.

Como gerente, ¿qué red debe usar? La respuesta depende de su objetivo. La figura 11.3 también resume la eficacia de las diversas redes de acuerdo con cuatro criterios: velocidad, exactitud, la probabilidad de que surja un líder y la importancia de la satisfacción de los miembros. Una observación evidente es que no existe una mejor red para todas las situaciones. Si usted está preocupado porque haya un nivel alto de satisfacción de los miembros, la red de todos los canales es la mejor; si tener un líder fuerte e identificable es importante, la red de rueda facilita esto; y si la exactitud es más importante, las redes de cadena y de rueda son las que funcionan mejor.

Comunicación informal No podemos terminar nuestro análisis sobre las redes de comunicación sin examinar la **comunicación informal**, es decir, la red de comunicación organizacional informal. La comunicación informal está activa en casi todas las organizaciones. ¿Es una fuente de información importante? ¡Por supuesto! En una encuesta se informó que 75% de los empleados oye primero los asuntos a través de rumores que surgen de la comunicación informal.¹⁶

¿Cuáles son las implicaciones para los gerentes? Ciertamente, la comunicación informal es una parte importante de la red de comunicación de todo grupo u organización y vale la pena entenderla.¹⁷ Para los gerentes, identificar los asuntos desconcertantes que son importantes para los empleados y les producen ansiedad actúa como un filtro así como un mecanismo de retroalimentación, seleccionando los asuntos que los empleados consideran relevantes. Lo más importante, desde el punto de vista de la gerencia, es que *resulta* posible analizar lo que sucede en la comunicación informal (qué información se comunica, cómo fluye la información por medio de la comunicación informal y qué individuos son conductos clave de la información en la comunicación informal). Al estar al tanto del flujo y los patrones de la comunicación informal, los gerentes pueden tener conocimiento de los asuntos que interesan a los empleados, y a su vez pueden usar la comunicación informal para diseminar información importante. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 11.5). Como la comunicación informal no se puede eliminar, los gerentes deben “manejarla” como una red de información importante.

Los rumores que fluyen por medio de la comunicación informal tampoco se pueden eliminar por completo. Sin embargo, lo que los gerentes pueden hacer es minimizar las consecuencias negativas de los rumores limitando su grado e impacto. ¿Cómo? Comuniéndose abierta, completa y honestamente con los empleados, sobre todo en situaciones

donde éstos no están de acuerdo con las decisiones o acciones propuestas o reales de la gerencia. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 11.9). La comunicación abierta y honesta con los empleados puede ejercer un impacto en la organización de diversas maneras. Un estudio sobre actitudes de los empleados, realizado por Watson Wyatt Worldwide, concluyó que la comunicación abierta produce un impacto positivo importante en las actitudes de los empleados, aunque sólo uno de cada tres empleados encuestados dio a su empresa una calificación favorable en esta área. Pero en las empresas que obtuvieron una calificación alta en comunicación, este estudio mostró que los rendimientos totales para los accionistas fueron tres veces más altos que en empresas que tenían una comunicación deficiente.¹⁸ (D Conéctese a la Web y revise “You’re the Manager: Diversity in Action #2”).

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Comparar la comunicación formal e informal.
- Describir las tres redes de comunicación tradicionales.
- Explicar cómo fluye la comunicación en una organización.
- Analizar cómo deben manejar los gerentes la comunicación informal.

ENTENDER LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

La tecnología está cambiando la manera en que vivimos y trabajamos. Observe los cuatro ejemplos siguientes: los empleados y gerentes, las amas de casa y los adolescentes japoneses usan teléfonos Web interactivos e inalámbricos para enviar correos electrónicos, viajar por la red, intercambiar fotografías y usar juegos de computadora. En Postnet, la subsidiaria de Internet del servicio postal sueco, los empleados trabajan en mesas con cables eléctricos y de conexión de datos para conectar sus computadoras laptop. El director ejecutivo de Postnet dedica el día a caminar alrededor de la oficina cargando su teléfono móvil, que está conectado a la central de comunicación del sistema postal. Alrededor de 75% de los 355,000 empleados de IBM usan regularmente el software de mensajes instantáneos para comunicarse y colaborar en el lugar de trabajo. Y en las oficinas generales a nivel mundial de Chevron Texaco, con sede en San Francisco, los empleados se reúnen con frecuencia para intercambiar información e ideas en “centros de visualización”, donde es posible exhibir datos y gráficas en enormes pantallas.¹⁹

¡El mundo de la comunicación no es lo que solía ser! Los gerentes tienen el reto de mantener sus organizaciones funcionando sin problemas, mejorar continuamente las operaciones de trabajo y seguir siendo competitivos, aunque tanto la organización como el ambiente cambien con rapidez. Aún cuando la tecnología cambiante ha sido una fuente significativa de la incertidumbre ambiental que enfrentan las organizaciones, estos mismos adelantos tecnológicos han permitido a los gerentes coordinar los esfuerzos de trabajo de los empleados en formas que conducen a un aumento de la eficiencia y la eficacia. La tecnología de la información toca ahora cada aspecto de los negocios de casi toda empresa. Las formas en que se comunican los gerentes tienen implicaciones profundas. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 11.10).

Cómo afecta la tecnología a la comunicación gerencial

La tecnología, y en forma más específica la tecnología de la información, ha cambiado radicalmente la forma en que se comunican los miembros de una organización. Por ejemplo, ha mejorado significativamente la habilidad de un gerente para supervisar el desempeño individual o de equipos, ha permitido a los empleados tener información más completa para tomar decisiones más rápidas y ha proporcionado a los empleados más oportunidades para colaborar y compartir información. Además, la tecnología de la información ha hecho posible que en las organizaciones las personas estén disponibles, en cualquier momento, sin importar dónde estén. Los empleados no tienen que estar en sus escritorios con sus computadoras encendidas para comunicarse con otros empleados de la organización. Dos adelantos de la tecnología de la información están produciendo el impacto más importante en la comunicación actual de la gerencia: los sistemas de cómputo en red y la capacidad inalámbrica.

ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

Pogo.com informó que en un solo mes, más de un millón de personas trabajando visitaron su sitio de juegos y que el jugador *promedio* en el trabajo pasó más de dos horas y 34 minutos por visita pegado a un juego de Pogo.com. Historias cómicas, chistes y fotografías pasan de la bandeja de entrada del correo electrónico de un empleado al de otro y otro, y así sucesivamente. Un juego de bolos de duendes enviado por correo electrónico fue la diversión favorita durante la temporada de vacaciones.

Aunque estas actividades pueden parecer divertidas e inofensivas, se calcula que estas distracciones por Internet cuestan a las empresas alrededor de 54,000 millones de dólares anuales. Existe un costo alto en dólares relacionado con el uso de la Internet en el trabajo por motivos distintos a los negocios, pero ¿hay algún beneficio psicológico que se obtenga al permitir a los empleados hacer algo que reduzca la tensión de trabajos demandantes? ¿Cuáles son los problemas éticos relacionados con el acceso a Internet ampliamente disponible en el trabajo, tanto para los empleados como para las organizaciones?²⁰

Sistemas de cómputo en red En un sistema de cómputo en red, una organización vincula sus computadoras creando una red organizacional. Los miembros de la organización pueden entonces comunicarse entre sí y obtener información donde estén, en el pasillo, al otro lado de la ciudad o del otro lado del mundo. Aunque no revisaremos la mecánica de cómo funciona un sistema de red, abordaremos algunas de sus aplicaciones en comunicación, incluyendo el correo electrónico, el envío de mensajes instantáneos, el correo de voz, el fax, el intercambio de datos electrónicos, la teleconferencia y videoconferencia, y las redes internas (intranets) y las redes externas (extranets).

El **correo electrónico**, la transmisión instantánea de mensajes escritos a computadoras vinculadas es una forma rápida y conveniente para que los miembros de la organización compartan información y se comuniquen.

Algunos miembros de la organización que consideran el correo electrónico como lento y pesado están usando el envío de **mensajes instantáneos (IM)**. Es una comunicación interactiva en tiempo real que se lleva a cabo entre usuarios de computadoras que ingresan a la red de cómputo al mismo tiempo. El IM se volvió popular primero entre los adolescentes y preadolescentes que deseaban comunicarse en línea con sus amigos. Ahora, se desplaza hacia el lugar de trabajo. Con el IM no hay que esperar que un colega lea su correo electrónico, ya que cualquier información que sea necesario comunicar se puede transmitir instantáneamente. Sin embargo, existen un par de desventajas en el envío de mensajes instantáneos. Requiere que los usuarios ingresen a la red de cómputo de la organización al mismo tiempo y esto hace que la red de cómputo esté expuesta a violaciones de seguridad. Además, las versiones más populares de software de IM son actualmente incompatibles entre sí.²¹ No obstante, conforme se creen nuevas versiones de software de IM, estas desventajas se eliminarán.

Un sistema de **correo de voz** digitaliza un mensaje hablado, lo transmite a través de la red y lo almacena para que el receptor lo recupere más tarde.²² El correo de voz permite que la información se transmita aunque no hay un receptor físicamente presente para tomar la información. Los receptores pueden elegir guardar el mensaje para su uso futuro, borrarlo o enviarlo a otras personas.

Las máquinas de **fax** permiten la transmisión de documentos, que contienen tanto texto como gráficas, por medio de líneas telefónicas ordinarias. Una máquina de fax transmisora explora y digitaliza el documento. Una máquina de fax receptora lee la información explorada y la reproduce en una copia dura. La información que se ve en forma impresa puede ser compartida fácil y rápidamente por los miembros de la organización.

El **intercambio de datos electrónicos (EDI)**, por sus siglas en inglés es una forma en la que las organizaciones intercambian documentos de transacciones de negocios estándar, como facturas u órdenes de pedido, usando redes directas de computadora a computadora. Las organizaciones usan con frecuencia el EDI con vendedores, proveedores y clientes porque ahorra tiempo y dinero. ¿Cómo? La información sobre las transacciones se transmite del sistema de cómputo de una organización a otra a través de una red de telecomunicación. La impresión y el manejo de documentos de papel en una organización se eliminan, al igual que el ingreso de datos en la otra organización.

••• correo electrónico

La transmisión instantánea de mensajes escritos a computadoras que están vinculadas.

••• mensajes instantáneos (IM)

Comunicación interactiva en tiempo real que se lleva a cabo entre usuarios de computadoras que ingresan a la red de cómputo al mismo tiempo.

••• correo de voz

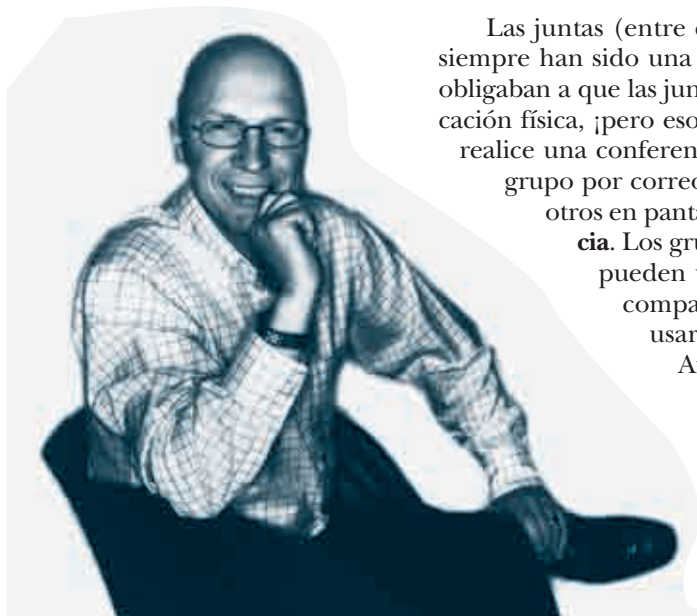
Un sistema de comunicación que digitaliza un mensaje hablado, lo transmite a través de una red y lo almacena en un disco para que el receptor lo recupere más tarde.

••• fax

Comunicación por medio de máquinas que permiten la transmisión de documentos, que contienen tanto texto como gráficas, por medio de líneas telefónicas ordinarias.

••• intercambio de datos electrónicos (EDI)

Una forma en la que las organizaciones intercambian documentos de transacciones de negocios estándar usando redes directas de computadora a computadora.



La tecnología es la fuerza dominante detrás de las comunicaciones en la división de Negocios Digitales de British Petroleum, donde John Leggate es vicepresidente del grupo. Él comenta: "Hablamos sobre 'vivir en la red', de tal manera que todo lo que usted desee ver de la empresa se encuentra con un buscador Web. Todos tenemos BlackBerrys y todas nuestras oficinas tienen 802.11b (conexiones inalámbricas). Sin embargo, esa conversación no es sobre tecnología, sino sobre ser más productivos... sobre estar en contacto con los lugares donde se lleva a cabo la acción".

●●● **teleconferencia**

Sistema de comunicación que permite a un grupo de personas realizar una conferencia simultánea usando el teléfono o software de comunicaciones en grupo por correo electrónico.

●●● **videoconferencia**

Una conferencia de comunicación simultánea en la que los participantes se pueden ver unos a otros.

●●● **red interna (intranet)**

Un sistema de comunicación organizacional interno que usa la tecnología de Internet y al que tienen acceso sólo los empleados de la organización.

●●● **red externa (extranet)**

Una red de comunicación organizacional que utiliza la tecnología de Internet y permite a los usuarios autorizados dentro de la organización comunicarse con ciertas personas que están fuera de ella.

Las juntas (entre dos personas, de equipos, de divisiones o de toda la organización) siempre han sido una forma de compartir información. Las limitaciones de la tecnología obligaban a que las juntas se llevaran a cabo entre personas que estuvieran en la misma ubicación física, ¡pero eso ya no es así! La **teleconferencia** permite que un grupo de personas realice una conferencia simultánea usando el teléfono o software de comunicaciones en grupo por correo electrónico. Si los participantes de una junta se pueden ver unos a otros en pantallas de vídeo, la conferencia simultánea se denomina **videoconferencia**. Los grupos de trabajo, grandes y pequeños, que están en diferentes lugares, pueden usar estas herramientas de redes de comunicación para colaborar y compartir información. Durante el brote del virus SARS, varias empresas usaron videoconferencias para comunicarse con clientes y empleados. Aunque las videoconferencias permitieron que la comunicación continuara, todavía carecía del toque personal. Por ejemplo, Dale Fuller, director ejecutivo de Borland, quien tenía programado ir a China para platicar con funcionarios sobre desarrollo económico y posibles ventas de software, se preguntaba si no estar allá para realizar juntas en persona y tener que comunicarse por medio de videoconferencias ocasionaría pérdidas de ventas.²³

Los sistemas de cómputo en red han permitido el desarrollo de redes internas (intranets) y redes externas (extranets) organizacionales. Una **red interna** es un sistema de comunicación organizacional interno que usa la tecnología de Internet y al que tienen acceso sólo los empleados. Muchas organizaciones están usando intranets como medios para que los empleados compartan información y colaboren en documentos y proyectos de diferentes sitios. Por ejemplo, Buckman Laboratory, fabricante de químicos especiales con sede en Memphis, Tennessee, utiliza una intranet para que los empleados puedan encontrar fácilmente información sobre productos, mercados y clientes.

Los empleados proporcionan y obtienen información de esta red de conocimientos conocida como K'Netix®. Una **red externa** es una red de comunicación organizacional que utiliza la tecnología de Internet y permite a los usuarios autorizados dentro de la organización comunicarse con ciertas personas que están fuera de la organización, como clientes o vendedores. Por ejemplo, Harley-Davidson ha desarrollado una red externa que permite una comunicación más rápida y conveniente con los concesionarios.

Capacidades inalámbricas En Starbucks Corporation, con sede en Seattle, 600 gerentes de distrito han sido equipados con tecnología móvil, lo que les permite permanecer más tiempo en las tiendas de la empresa. Anne Saunders, vicepresidenta de Starbucks Interactive, dice: "Estas personas son las más importantes de la empresa. Cada una tiene entre ocho y 10 tiendas que atender. Y aunque su trabajo principal está fuera de la oficina (en esas tiendas), necesitan estar conectadas".²⁴ Aún cuando las posibilidades de comunicación para un gerente en un mundo en red son excitantes, ¡el potencial real apenas comienza! Los sistemas de cómputo en red requieren que las organizaciones (y los empleados) se conecten por medio de cables. La comunicación inalámbrica depende de señales enviadas a través del aire o del espacio sin ninguna conexión física, usando señales de microondas, satélites, ondas y antenas de radio o rayos de luz infrarroja. El último grito en la capacidad inalámbrica es el acceso a Internet hecho posible por los *hot spots* (puntos calientes), que son simplemente sitios donde los usuarios obtienen acceso inalámbrico a Internet. A finales de 2002, sólo en Estados Unidos había alrededor de 4000 de estos *hot spots* y los cálculos de su número para los dos años siguientes variaban de 30000 a cientos de miles.²⁵ Como casi 21 millones de trabajadores estadounidenses se desplazan en un día dado, los teléfonos inteligentes inalámbricos, las computadoras pequeñas (*notebook*) y otros aparatos de comunicación de bolsillo han creado una nueva manera para que los gerentes "permanezcan en contacto". Y el número de usuarios móviles aumenta en todo el mundo. Sólo en la región de Asia y el Pacífico existen más de 206 millones de usuarios móviles.²⁶ Los empleados no tienen que estar en sus escritorios con sus teléfonos o computadoras conectados y encendidos para comunicarse con otros empleados de la organización. Conforme la tecnología siga mejorando en esta área, veremos a un número cada vez mayor de miembros de organizaciones usando comunicación inalámbrica como una manera de colaborar y compartir información.

La tecnología no siempre reduce la comunicación frente a frente. Para establecer un contacto más fácil entre los empleados de su centro de llamadas y su departamento de sistemas de información, ASB, un banco de Nueva Zelanda, adoptó una distribución abierta que abarca cinco áreas en tres pisos diferentes. En el centro, hay un parque diseñado, un café, un campo de golf miniatura, una sala de televisión y un área para asar carne, todo lo cual ayuda a reunir a las personas. Desde que cambiaron al nuevo diseño, los gerentes del banco han notado que el volumen de los correos electrónicos entre departamentos ha disminuido, lo que indica que la gente se comunica más en persona.



Cómo afecta la tecnología de la información a las organizaciones

Los empleados (trabajando en equipos o en forma individual) necesitan información para tomar decisiones y realizar su trabajo. Después de describir las capacidades de comunicación que los gerentes tienen a su disposición, es evidente que la tecnología *puede* afectar significativamente la manera que tienen los miembros de la organización de comunicarse, compartir información y llevar a cabo su trabajo.

La comunicación y el intercambio de información entre los miembros de la organización ya no están limitados por la geografía ni el tiempo. Los esfuerzos de trabajo en los que colaboran individuos y equipos muy dispersos, la participación de información y la integración de las decisiones y el trabajo a través de toda una organización tienen el potencial de aumentar la eficiencia y la eficacia organizacional. Y aunque los beneficios económicos de la tecnología de la información son obvios, los gerentes no deben olvidar enfrentar las desventajas psicológicas.²⁷ Por ejemplo, ¿cuál es el costo psicológico de que un empleado siempre esté disponible? ¿Serán presionados los empleados para mantenerse en contacto incluso durante sus horas libres? ¿Qué tan importante es para los empleados separar su vida laboral de su vida personal? Aunque no hay respuestas fáciles a estas preguntas, estos son asuntos que los gerentes deberán afrontar. En la sección siguiente veremos otros problemas importantes de comunicación que los gerentes de las organizaciones de hoy deben enfrentar.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Describir cómo la tecnología afecta la comunicación gerencial.
- Definir correo electrónico, envío de mensajes instantáneos, correo de voz, fax, EDI, teleconferencia,

videoconferencia, red interna (intranet) y red externa (extranet).

- Explicar cómo afecta la tecnología de la información a las organizaciones.

TEMAS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

“Almuerzos para tomar el pulso”. Eso es lo que los gerentes usaron en las oficinas de Citibank de Malasia para abordar los problemas urgentes relacionados con la disminución de la lealtad de los clientes, y la moral del personal, y el aumento de rotación de los empleados. Al establecer comunicación con los empleados y escuchar sus inquietudes (es decir, “tomar su pulso”) durante un ambiente informal en el almuerzo, los gerentes pudieron hacer cambios que estimularon tanto la lealtad de los clientes como la moral de los empleados en más de 50%, y redujeron la rotación de los empleados casi a cero.²⁸

Ser un comunicador eficaz en las organizaciones de hoy significa estar conectado (sobre todo con los empleados y clientes, aunque en realidad con cualquier parte interesada de la organización). En esta sección, deseamos examinar cuatro aspectos de la comunicación que son de importancia particular para los gerentes de hoy, incluyendo el manejo de los sitios de quejas por Internet, la gestión de los recursos de conocimiento, la comunicación con los clientes y el uso de una comunicación políticamente correcta.

Manejo de los sitios de quejas por Internet

“Los altos mandos de la administración eran incompetentes”. “Nunca había visto un mejor ejemplo del modelo de ‘fracaso hacia arriba’”. “He visto llorar a la gente en el trabajo con frecuencia”. Estos fueron sólo algunos de los mensajes enviados en forma anónima a una mesa de debates de Vault.com por individuos que se identificaban a sí mismos como empleados de Agency.com. Después de entrar al sistema y leer algunas de las quejas, Kyle Shannon, cofundador y ex director ejecutivo de Agency, envió un correo electrónico a sus empleados diciendo: “Puede asegurarles que tomaremos muy en serio los mensajes de estas mesas”. Se disculpó, reconoció las dificultades crecientes de la empresa y prometió que “escucharía los problemas y los resolvería tan pronto como fuera posible”.²⁹

Además de los sitios de quejas para empleados, otros sitios de quejas por Internet reciben las quejas de clientes. Aunque nuestro enfoque no está en los sitios de quejas de clientes, muchos de ellos critican a las organizaciones por supuestas deficiencias, como un servicio pésimo o políticas irracionales (información que los gerentes deben tomar en cuenta y evaluar en cuanto a las acciones que deberán llevar a cabo).

La primera reacción de un gerente ante estas quejas en foros públicos sobre decisiones o acciones organizacionales es probable que sea el enojo o la negación. No obstante, los gerentes no deben tener tanta prisa para condenar estos sitios de quejas. En vez de eso, deben verlos como una fuente de información. ¿Qué se puede aprender de la información (exacta o inexacta) que se envía a estos sitios?

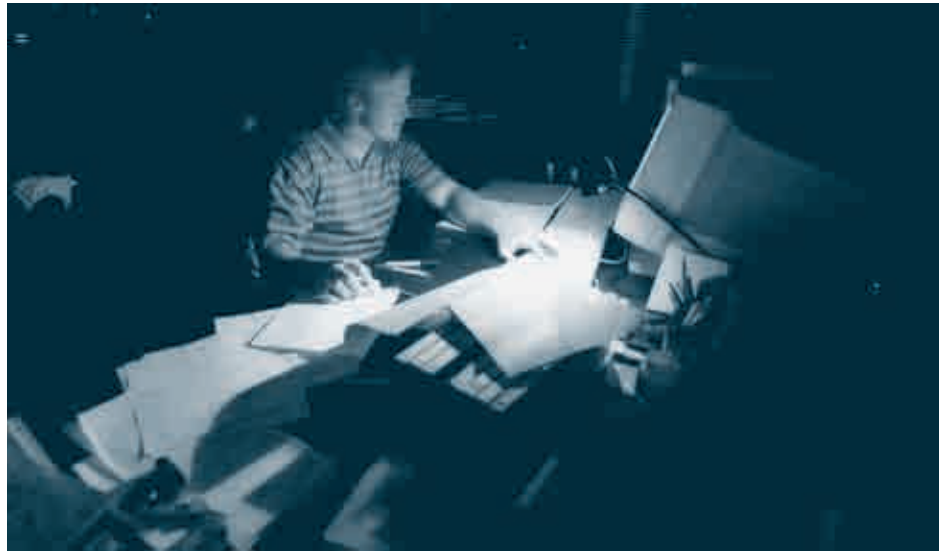
Un estudio reciente de los sitios de quejas para empleados por Internet proporcionó “información única relacionada con la expresión de las quejas de los empleados y del público contra las empresas”.³⁰ Los investigadores concluyeron que los gerentes de la empresa se tardaron en reconocer el valor de este recurso. ¿Qué valor tendrían estos sitios? Al vigilarlos, los gerentes pueden descubrir instantáneamente problemas indignantes para los empleados. Conforme los empleados dan salida a su frustración con relación a injusticias percibidas, los gerentes tienen la oportunidad de investigar lo que están sintiendo, aunque las interpretaciones de los empleados sobre las situaciones puedan ser inexactas o incompletas. Además, también es un medio que pueden usar los gerentes para juzgar el humor de la fuerza laboral, sobre todo en organizaciones grandes y dispersas geográficamente. En estas organizaciones donde los empleados quizá no tengan un acceso fácil a los gerentes de alto nivel para analizar problemas e inquietudes, el sitio de quejas por Internet puede ser considerado como otro medio de comunicación hacia arriba.

Entonces, ¿qué pueden hacer los gerentes para “manejar” estos sitios de quejas? En primer lugar, como hemos analizado, reconocerlos como una fuente de información valiosa. Después, del mismo modo como lo haría con la información recibida en formas más tradicionales, un gerente puede ignorarla o responder a ella. Algunas respuestas posibles podrían incluir enviar mensajes al sitio de quejas para aclarar la información errónea o tomar acciones para corregir cualquier problema mencionado. Además, los gerentes podrían establecer un foro *interno* anónimo, como una comunicación por red interna, y animar a los empleados a enviar sus quejas ahí, más que al Internet público. Por último, los gerentes deben continuar vigilando los sitios Web. Al mantener sus dedos “tomando el pulso” de asuntos importantes para los empleados, pueden elegir el mejor curso de acción.

Gestión de los recursos de conocimiento de la organización

Kara Johnson es una experta en materiales de la empresa de diseño de productos IDEO. Para que la búsqueda de los materiales correctos sea más fácil, está creando una biblioteca maestra de muestras vinculada a una base de datos que explica sus propiedades y procesos de manufactura.³¹ Lo que Johnson hace es manejar el conocimiento y hacer que sea más fácil para otros empleados de IDEO “aprender” y beneficiarse de su conocimiento. Eso es lo que los gerentes de hoy necesitan hacer con los recursos de conocimiento de la organización, es decir,

El entrenador principal de Tampa Bay, John Gruden, se encuentra entre los entrenadores de la NFL que han comenzado a desplazar la elaboración de su estrategia y el desarrollo de juegos a la era digital. Aunque todavía prefiere un programa Mac actualizado para realizar los diagramas de los juegos, Gruden ha recorrido un largo camino. Comenzó como asistente de entrenador con fobia a las computadoras para los 49ers de San Francisco, donde aprendió a usar SuperPaint 1.0, todavía su herramienta favorita, y después empezó a usar Microsoft Word para escribir notas sobre los jugadores, estrategias y técnicas de entrenamiento. Sus archivos están sólo a un par de clics del mouse y por medio de ellos puede recordar cada juego que alguna vez hizo. Agregue a eso una estación de video Avid que puede clasificar las cintas en catálogos por tipo de juego y usted tiene el fundamento tecnológico para la preparación minuciosa que puede ayudar a un equipo a ser exitoso.



hacer que sea más fácil para los empleados comunicarse y compartir el conocimiento de tal manera que puedan aprender, de unos y otros, formas para realizar sus trabajos de manera más eficiente y eficaz. Las organizaciones pueden hacerlo construyendo bases de datos de información en línea a las que los empleados puedan tener acceso. Por ejemplo, William Wrigley Jr. Co., lanzó recientemente un sitio Web interactivo que permite a los agentes de ventas tener acceso a datos de marketing y otra información de productos. Los agentes de ventas pueden preguntar a los expertos de la empresa sobre los productos o buscar en un banco de conocimientos en línea. En su primer año, Wrigley calcula que el sitio ha disminuido el tiempo de investigación de la fuerza de ventas en 15,000 horas y la ha vuelto más eficiente y eficaz.³² Es un ejemplo de cómo los gerentes pueden usar las herramientas de comunicación para manejar este valioso recurso organizacional llamado conocimiento.

Además de las bases de datos de información en línea para compartir conocimientos, algunos expertos en el manejo de conocimientos sugieren que las organizaciones creen **comunidades de práctica**, que son “grupos de personas que comparten una inquietud, una serie de problemas o una pasión por un tema y que profundizan sus conocimientos y habilidades en esa área interactuando de manera continua”.³³ Las claves de este concepto son que el grupo se debe reunir de algún modo de manera regular y usar sus intercambios de información para mejorar en alguna forma. Por ejemplo, los técnicos de reparación de Xerox cuentan “historias de guerra” para comunicar sus experiencias y ayudar a otros a resolver problemas difíciles en la reparación de máquinas.³⁴ Esto no quiere decir que las comunidades de práctica no enfrenten retos. Lo hacen; por ejemplo, en grandes organizaciones globales, mantener funcionando a las comunidades de práctica requiere un esfuerzo adicional. Para lograr que estas comunidades de práctica funcionen, es importante mantener interacciones humanas sólidas por medio de la comunicación. Los sitios Web interactivos, el correo electrónico y las videoconferencias son herramientas de comunicación esenciales. Además, estos grupos enfrentan los mismos problemas de comunicación que los individuos (filtrado, emociones, actitud defensiva, sobrecarga de información, etcétera). Sin embargo, los grupos pueden resolver estos problemas centrándose en las mismas sugerencias que analizamos anteriormente: usar la retroalimentación, simplificar el lenguaje, escuchar activamente, limitar las emociones y vigilar las señales no verbales.

●●● **comunidades de práctica**

Grupos de personas que comparten una inquietud, una serie de problemas o una pasión por un tema y que profundizan sus conocimientos y habilidades en esa área interactuando de manera continua.

El papel de la comunicación en el servicio al cliente

Usted ha sido un cliente muchas veces; de hecho, probablemente tenga un encuentro de servicio al cliente varias veces al día. Entonces, ¿qué tiene esto que ver con la comunicación? Por lo que vemos, ¡mucho! *Qué* comunicación se transmite y *cómo* se lleva a cabo puede producir un impacto significativo en la satisfacción de un cliente con el servicio y en la posibilidad de ser un cliente frecuente. Los gerentes que trabajan en organizaciones de servicio deben asegurarse de que los empleados que interactúan con los clientes se comunican con

ellos de manera adecuada y eficaz. ¿Cómo? Reconociendo primero los tres componentes de cualquier proceso de entrega de servicio: el cliente, la organización de servicio y el proveedor de servicios individual.³⁵ Cada uno juega un papel en cuanto a si la comunicación funciona o no. Es obvio que los gerentes no tienen mucho control sobre qué comunica o cómo se comunica el cliente, pero pueden influir en los otros dos componentes.

Una organización con una cultura de servicio sólida valora el cuidado de los clientes (descubrir cuáles son sus necesidades, satisfacerlas y realizar un seguimiento para tener la seguridad de que fueron cubiertas satisfactoriamente). Cada una de estas actividades incluye la comunicación, ya sea frente a frente, por teléfono o correo electrónico o a través de otros canales. Además, la comunicación forma parte de las estrategias específicas de servicio al cliente que usa la organización. Una estrategia que muchas organizaciones de servicio usan es la personalización. Por ejemplo, en los Hoteles Ritz-Carlton, a los clientes se les proporciona más que una cama limpia y una habitación. Los clientes que se han alojado en algún lugar previamente e indicado que ciertos artículos son importantes para ellos (como almohadas adicionales, chocolate caliente o cierta marca de champú) encontrarán esos artículos esperándolos, a su llegada, en su habitación. La base de datos del hotel permite que el servicio se personalice de acuerdo con las expectativas de los clientes. Además, a todos los empleados se les pide que comuniquen la información relacionada con la entrega del servicio. Por ejemplo, si una recamarera escucha que los huéspedes hablan sobre la celebración de un aniversario, debe transmitir la información para poder hacer algo especial.³⁶ La comunicación juega un papel importante en la estrategia de personalización de los clientes del hotel.

La comunicación también es importante para el proveedor de servicio individual o el empleado de contacto. La calidad de la interacción interpersonal entre el cliente y ese empleado de contacto influye en la satisfacción del primero.³⁷ Eso es especialmente cierto cuando el encuentro de servicio no está a la altura de las expectativas. Las personas que están en contacto con los clientes y que participan en esos “encuentros de servicio críticos” son a menudo las primeras en escuchar o notar las fallas en el servicio. Deben decidir *cómo* y *qué* comunicar en esos casos. Su habilidad para escuchar activamente y comunicarse adecuadamente con el cliente contribuye en gran medida a que la situación se resuelva o no de manera satisfactoria para el cliente o se salga de control. Otra inquietud relacionada con la comunicación, importante para el proveedor de servicio individual, es asegurarse de contar con la información necesaria para atender al cliente en forma eficiente y eficaz. Si el proveedor de servicio no cuenta personalmente con la información, debe haber alguna manera de obtenerla fácil y oportunamente.³⁸

Comunicación políticamente correcta

Sears dice a sus empleados que usen frases como “persona con una discapacidad” en vez “discapacitado” al escribir o hablar de personas que tienen discapacidades. También sugiere que cuando hablen durante más de unos minutos con un cliente en silla de ruedas, se sienten a la altura de los ojos del cliente para hacer un ambiente más cómodo para todos.³⁹

El gerente se hace

- ◆ *Practique ser un buen comunicador, como transmisor y como escucha.*
- ◆ *Cuando se prepare para comunicarse, piense en el canal más adecuado para su comunicación y por qué puede ser o no el más adecuado.*
- ◆ *Ponga atención a su comunicación no verbal y a la de los demás. Aprenda a observar las señales.*
- ◆ *Complete el módulo “saber escuchar”, que se encuentra en la pág. 517.*
- ◆ **A** *Conéctese a la Web y realice los siguientes ejercicios de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación de R.O.L.L.S: número 24, “What’s My Face-to-Face Communication Style?”; número 25, “How Good Are My Listening Skills?”; y número 26, “How Good Am I at Giving Feedback?”.*

Estas sugerencias, proporcionadas en un folleto para empleados que trata sobre la ayuda a clientes con discapacidades, refleja la importancia de la comunicación políticamente correcta. Cómo se comunica con alguien que no es como usted, qué términos utiliza para abordar a un cliente o qué palabras usa para describir a un colega que usa silla de ruedas puede hacer la diferencia entre perder un cliente, un empleado, un juicio legal, una demanda por acoso o un empleo.⁴⁰

La mayoría de nosotros está consciente de cómo nuestro vocabulario se ha modificado para reflejar una actitud políticamente correcta. Por ejemplo, la mayoría evitamos usar palabras como *minusválido*, *ciego* y *anciano*, y en su lugar usamos términos como *discapacitado físicamente*, *débil visual* o *persona mayor*. Debemos ser sensibles a los sentimientos de los demás. Ciertas palabras pueden estereotipar, intimidar e insultar a los individuos. Con una fuerza laboral cada vez más diversa, debemos ser sensibles a la manera en que las palabras podrían ofender a otros. Aunque esto complica nuestro vocabulario y hace más difícil que las personas se comuniquen, es algo que los gerentes no pueden ignorar.

Las palabras son los medios principales que usan las personas para comunicarse. Cuando eliminamos el uso de algunas palabras porque son políticamente incorrectas, reducimos nuestras opciones para transmitir mensajes en la forma más clara y exacta. Generalmente, cuanto más amplio sea el vocabulario usado por un transmisor y un receptor, mayor será la posibilidad de transmitir mensajes con exactitud. Al eliminar ciertas palabras de nuestro vocabulario, hacemos que sea más difícil comunicarnos con exactitud. Cuando, además, reemplazamos estas palabras con palabras nuevas cuyo significado se entiende menos, reducimos la posibilidad de que nuestros mensajes se reciban como lo esperábamos.

Debemos ser sensibles a la forma en que nuestra selección de las palabras podría ofender a otros. Pero debemos reconocer que el lenguaje políticamente correcto restringe la claridad de la comunicación. Nada sugiere que este aumento de la ambigüedad de la comunicación se reduzca pronto, en cualquier momento. Éste es sólo otro reto de comunicación para los gerentes.

● ● ● **Revisión de los objetivos de aprendizaje**

- Analizar cómo los sitios de quejas por Internet afectan la comunicación.
- Explicar cómo pueden manejar las organizaciones el conocimiento.
- Explicar por qué la comunicación con los clientes es un asunto gerencial importante.
- Describir cómo las actitudes políticamente correctas afectan la comunicación.

Los gerentes responden a un Dilema



John Emerman

Propietario, The Stone Oven Bakery, Cleveland, Ohio



Como propietario de una panadería, estoy consciente de la importancia de tener una comunicación clara con mis empleados. Ellos tienen antecedentes diversos en cuanto a cultura, educación y su habilidad para asimilar la información. Aunque a menudo es más fácil expresar ideas verbalmente, he descubierto que es esencial usar la comunicación escrita por dos razones. En primer lugar, es casi imposible reunir a todos los empleados en una sola junta. En segundo lugar, mis empleados parecen comprender la información con más facilidad y la toman más en serio cuando está por escrito. La comunicación escrita también me permite ser más específico sobre lo que trato de expresar. Aunque los memoranda me han ayudado, es importante dar un seguimiento a tu audiencia para tener la seguridad de que entendieron el mensaje. También hago que uno o dos empleados revisen cualquier comunicación escrita para asegurarme de que sea clara y de que mi tono es el correcto.

Chuck Pick

Propietario, Chuck's Parking Service, Inc., Sherman Oaks, California



Siempre he dicho que asumir cualquier cosa en los negocios puede ser muy peligroso. Tom ha sido muy afortunado de que en siete años no haya tenido ningún problema importante relacionado con sus empleados. Tom debe eliminar su política de administración a libro abierto, la cual, aunque es muy considerada, es contraproducente. En vez de acercar más a sus empleados hacia la empresa, probablemente los está alejando. Mostrar a un empleado que gana un salario bajo un estado financiero de varios miles de dólares, no infunde buenos sentimientos. Tom debe dedicar más tiempo a conocer a su fuerza laboral. Como gerente accesible y disponible, debe participar más en el proceso de contratación. Debe identificar las fortalezas y debilidades de comunicación de cada empleado y usar a sus empleados más comunicativos para parafrasear los puntos clave, de manera que sus colegas entiendan. La retroalimentación que él reciba le permitirá conocer el nivel exacto de comprensión, mejorando así la eficacia general de la comunicación.

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje

Al terminar de estudiar el capítulo, deberá ser capaz de:

- Diferenciar entre la comunicación interpersonal y la organizacional.
- Analizar las funciones de la comunicación.
- Explicar todos los componentes del proceso de comunicación.
- Enumerar los métodos de comunicación que los gerentes podrían utilizar.
- Describir la comunicación no verbal y cómo se lleva a cabo.
- Explicar las barreras para la comunicación interpersonal eficaz y cómo superarlas.
- Explicar cómo fluye la comunicación en una organización.
- Describir las tres redes de comunicación tradicionales.
- Analizar cómo deben manejar los gerentes la comunicación informal.
- Describir cómo la tecnología afecta la comunicación gerencial.
- Definir correo electrónico, envío de mensajes instantáneos, correo de voz, fax, EDI, teleconferencia, videoconferencia, red interna (intranet) y red externa (extranet).
- Explicar cómo afecta la tecnología de la información a las organizaciones.
- Analizar cómo los sitios de quejas por Internet para los empleados afectan la comunicación.
- Explicar cómo pueden manejar las organizaciones el conocimiento.
- Explicar por qué la comunicación con los clientes es un asunto gerencial importante.
- Explicar cómo las actitudes políticamente correctas afectan la comunicación.

Reflexiones en torno a la administración

1. ¿Por qué la comunicación eficaz no es sinónimo de acuerdo?
2. ¿Qué considera más importante para el gerente: hablar con exactitud o escuchar activamente? ¿Por qué?
3. "La comunicación ineficaz es un error del transmisor". ¿Está de acuerdo o no con esta afirmación? Analice.
4. ¿Cómo podrían usar los gerentes la comunicación informal para su beneficio?
5. ¿Ayuda la tecnología de la información a los gerentes a ser más eficientes y eficaces? Explique su respuesta.

En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo

Forme grupos de cinco o seis individuos. Cada grupo debe elegir a una persona para que permanezca en el salón mientras que los demás miembros de cada grupo salen. Su profesor les dará instrucciones sobre lo que sucederá a continuación.

Después de terminar el ejercicio, cada grupo debe analizar dónde ocurrieron errores de comunicación (tanto al transmitir como al recibir información). Usted también debe analizar lo que aprendió sobre la comunicación gerencial en este ejercicio. Prepárese para compartir sus ideas importantes con la clase.

Ejercicio de disyuntiva ética

Un número cada vez mayor de miembros de organizaciones envían mensajes a través de *blogs* (bitácoras) corporativas. Conocidas oficialmente como Weblogs, éstos son sitios Web donde los individuos escriben ideas, comentan sobre temas contemporáneos y ofrecen otras reflexiones. Como cualquier persona puede visitar el sitio y leer los mensajes, las empresas se han preocupado por los mensajes que incluyen información delicada, critican a los gerentes o competidores, usan un lenguaje sedicioso o contienen malas interpretaciones. Las empresas también están preocupadas por la reacción de las partes interesadas que no están de acuerdo o se sienten ofendidas por los artículos de los *blogs*. Los *blogs* corporativos se han vuelto tan populares que empresas como Groove Networks han desarrollado políticas para los *blogs* (ver www.ozzie.net/blog/2002/08/24.html). De hecho, CNN insistió en que un periodista suspendiera un *blog* donde publicaba sus opiniones encontradas sobre una carrera como corresponsal de guerra, aunque el periodista tenía un descargo de responsabilidad que decía que el *blog* "no estaba afiliado a CNN, ni era aprobado ni financiado por esta empresa".

Pero, ¿qué sucede cuando un director ejecutivo publica un *blog*? Alan Meckler, director ejecutivo de Jupitermedia,

inició un *blog* como "un diario de los altibajos al tratar de hacer algo monumental" (crear una nueva conferencia sobre tecnología para toda la industria). Este suceso puso a Jupitermedia en competencia directa con otro bien establecido, conocido como Comdex. En las primeras entradas del *blog*, Meckler habló sin rodeos de la administración de la conferencia de sus competidores. Después de recibir consejería legal (y de recibir retroalimentación negativa de algunos expositores de la conferencia), suavizó su tono en entradas posteriores. Aunque todavía hace comentarios en el *blog*, Meckler comenta: "Ya no estoy ocasionando líos, lo cual no es mi costumbre".⁴¹ ¿Cuál es la forma más ética de enfrentar un *blog* corporativo, sobre todo el de un alto ejecutivo?

Imagine que usted es el director de relaciones públicas de Jupitermedia. El director ejecutivo publicó recientemente un mensaje en el *blog* diciendo que su conferencia fue más exitosa financieramente que la conferencia de sus competidores. Como ninguna empresa publica detalles de rentabilidad, usted sabe que esta declaración no se puede verificar. Usted no desea que Jupitermedia tenga una mala imagen; también sabe que a su director ejecutivo le gusta expresar sus opiniones. Revise la figura 11-1 mientras considera el de-

safío ético planteado por esta comunicación en el *blog* y decida cuál de las siguientes opciones elegirá y por qué.

Opción A: Reunirse con el director ejecutivo, explicarle sus inquietudes y sugerirle que envíe un mensaje que declare honestamente que cambió su mensaje siguiendo el consejo del departamento de relaciones públicas.

Opción B: Dejar el mensaje, pero publicar un comunicado de prensa recordando al público que el *blog* del director ejecutivo contiene opiniones personales y no representa los puntos de vista oficiales de Jupitermedia.

Opción C: Comuníquese con los abogados de su empresa y pídale que obliguen a su director ejecutivo a eliminar este mensaje de su *blog* antes de que se queje algún expositor de la conferencia.

Caso práctico

Voyant Technologies

Ésta es una historia sobre una conversación de pasillo que costó 200,000 dólares y cuatro meses de esfuerzo desperdiciado. Trata de un error de comunicación.

Bill Ernstrom, director ejecutivo de Voyant Technologies (una empresa que fabrica equipo de teleconferencias), decidió que sus ingenieros añadieran medios en tiempo real al producto principal de la empresa, después de encontrarse en forma ocasional con su jefe de ingenieros en un pasillo de las oficinas generales. Ahora, Ernstrom desea que esa conversación nunca hubiera ocurrido, sobre todo después de que un gerente de producto que sabía del proyecto elaboró un informe de mercadotecnia que mostraba que la mayoría de los clientes tenían poco interés en este tipo de medios. Ese incidente puso de relieve un reto de comunicación que había sido ignorado durante mucho tiempo: los ingenieros de alto nivel no estaban escuchando a los gerentes de producto, y viceversa. Ernstrom comenta: "Anduvimos un largo camino, creamos el código, hicimos que los ingenieros se emocionaran y después descubrimos que vendimos alrededor de diez unidades".

Las barreras de comunicación que experimentó Voyant, con sede en Westminster, Colorado, no son del todo raras en las organizaciones de tecnología de vanguardia. La brecha cultural y de lenguaje entre los "fanáticos" de las computadoras y los colegas más orientados hacia el mercado y los negocios ocurre de vez en cuando. En estos tipos de organizaciones, las etapas iniciales de un proyecto pertenecen a los ingenieros. Es importante contar con la tecnología correcta, pero lo que éstos producen es "con frecuencia tecnología elegante que no tiene mercado, es

demasiado compleja o no satisface las expectativas de los clientes". El reto de Ernstrom era lograr que los dos grupos en competencia colaboraran. Su solución incluyó cambios estructurales y de comunicaciones.

El primer cambio estructural que Ernstrom realizó fue contratar gerentes que dirigieran cada una de las cuatro líneas de productos de la empresa. Pero este cambio no fue suficiente, ya que los ingenieros sentían que estos individuos sabían poco de la cultura de la empresa y aún menos de tecnología. Para resolver esta situación, Ernstrom decidió que se requería otro nuevo puesto, un director de producto. La persona que contrató, John Guillaume, tenía sólidos antecedentes en telecomunicaciones, tanto en ingeniería como en marketing. La primera acción de Guillaume fue levantar el perfil de los cuatro gerentes de producto, dándoles tareas visibles, como escribir definiciones de los productos y presentar investigación de mercado. Entonces, Guillaume dio un paso más arriesgado y pidió a dos de los ingenieros estrella que dirigieran grupos de productos, lo que hicieron en forma renuente. Después de realizar los cambios estructurales, Ernstrom estaba listo para realizar algunos cambios en la comunicación.

Uno de estos cambios es que ahora, cuando un empleado tiene una idea de un nuevo producto, presenta una propuesta a través de la intranet de la empresa. Un equipo de ingenieros y gerentes de producto y el equipo ejecutivo evalúan la propuesta. Existe mucho mayor interacción entre los "fanáticos" y los gerentes. Si la propuesta recibe el visto bueno, los gerentes determinan qué contenido se entregará y en qué tiempo, y los ingenieros reciben bonos por lograr esos objetivos.

Por sí mismos, estos cambios habrían logrado poco, pero juntos han hecho mucho para cerrar la brecha. Ernstrom cree firmemente que los clientes de la empresa están más felices que nunca. Como dijo un ingeniero, "estamos creando cosas que la gente usa".

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué barreras a la comunicación fueron evidentes en Voyant? ¿Qué otras barreras para la comunicación probablemente existían? Explique.
2. ¿Qué sugerencias presentadas en este capítulo podrían haber usado los empleados de Voyant para superar las barreras a la comunicación?
3. ¿Por qué fueron importantes los cambios estructurales para lograr el éxito de los cambios en la comunicación?
4. ¿Por qué cree usted que Ernstrom considera que los clientes de la empresa están más felices que nunca? ¿Qué papel cree usted que juega la comunicación?



Bill Ernstrom (centro) y los gerentes Jeremy DuPont (derecha) y Warren Baxley (izquierda) de Voyant Technologies.

Fuentes: Información sobre la empresa obtenida de Hoover's Online (www.hoovers.com), 29 de mayo de 2003; y S. Clifford, "How to Get the Geeks and the Suits to Play Nice", *Business* 2.0, mayo de 2002, pp. 92-93.

● ● ● **Objetivos de aprendizaje**

Tenga presentes estos objetivos mientras lee y estudia el capítulo

Por qué la gerencia de recursos humanos es importante; el proceso de la gerencia de recursos humanos (GRH)

- Explicar cómo los recursos humanos de una organización pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva.
- Enumere las ocho actividades necesarias para proveer de personal a la organización y mantener un nivel alto de desempeño de los empleados.
- Analizar los factores ambientales que afectan de manera más directa el proceso de la GRH.

Planeación de recursos humanos, reclutamiento y reducción del personal, selección, inducción, capacitación de los empleados

- Comparar el análisis, la descripción, y la especificación de puestos.
- Analizar las fuentes principales de posibles candidatos a un puesto.
- Describir los diversos instrumentos de selección y cuál funciona mejor para diferentes puestos.
- Describir qué es una sinopsis de trabajo realista y por qué es importante.
- Explicar por qué la inducción es tan importante.
- Describir los diferentes tipos de capacitación y cómo se puede proporcionar.

Administración del desempeño de los empleados, compensación y prestaciones, desarrollo de carreras

- Describir los diferentes métodos de evaluación del desempeño.
- Analizar los factores que influyen en la compensación y las prestaciones para los empleados.
- Describir los sistemas de pago basados en las destrezas.
- Describir el desarrollo de carreras para los empleados de hoy.

Temas actuales de la gerencia de recursos humanos

- Explicar cómo pueden manejar los gerentes el recorte de personal.
- Analizar cómo pueden manejar los gerentes la diversidad de la fuerza laboral.
- Explicar qué es acoso sexual y qué deben saber los gerentes sobre este problema.
- Describir cómo tratan las organizaciones los asuntos relacionados con el equilibrio entre la vida laboral y la personal.

Capítulo

12

Gerencia de recursos humanos

El *Dilema* de un gerente



National Australia Bank Limited (NAB), grupo de servicios financieros internacionales, proporciona una gama completa e integrada de productos y servicios financieros a través de casi 2000 centros y sucursales bancarias con sede en Australia, Nueva Zelanda, Irlanda y Gran Bretaña.¹ A finales de 2002, NAB tenía activos totales por 377,000 millones de dólares, casi ocho millones de clientes bancarios y más de 2.8 millones de clientes para gestión de riquezas. Además, era la insti-

tución de servicios financieros más grande (por capitalización de mercado) que cotizaba en la Bolsa de Valores Australiana y era una de las 50 empresas de servicios financieros más importantes por ingresos, del mundo. Sin embargo, para mantener su competitividad atrayendo y reteniendo talentos de primera con el propósito de dotar de personal a su negocio global creciente, NAB necesitaba ser más innovador, sobre todo en sus prácticas de recursos humanos.

NAB declara que su fortaleza principal es su gente. "Valoramos a nuestra gente, lo que hacen y cómo lo hacen". La empresa afirma que sus objetivos finales son desarrollar gente destacada, crear un gran lugar de trabajo, y fomentar y recompensar el desempeño exitoso. Y NAB demuestra su compromiso con los empleados invirtiendo significativamente en su capacitación y desarrollo (más de 55 millones de dólares únicamente durante el 2002).

Brett Ellison (en la foto), director de la iniciativa Global eBusiness de NAB, buscaba re-

cientemente formas para mejorar aún más el sistema de gerencia de recursos humanos de la empresa, y al mismo tiempo hacer que la empresa fuera más productiva y eficiente en costos. Después de dedicar meses a examinar las mejores prácticas que se llevan a cabo en empresas de Estados Unidos y Europa, Brett concluyó que NAB necesitaba un portal de empleados, es decir, un sitio Web interno de la empresa que apoyaría diversas actividades de la GRH. Después de convencer a la gerencia de invertir 11 millones de dólares en el portal, éste estaba funcionando después de sólo 84 días. El portal mantiene más de 100 aplicaciones diferentes, que van desde directorios de empleados y manuales en línea hasta materiales de capacitación e información sobre prestaciones. Más de 18,000 de sus empleados australianos lo usan.

Ahora, NAB está listo para ampliar el portal de empleados a sus sucursales neozelandesas y europeas. Tome el lugar de Brett. ¿Cómo debe presentar este programa a esos empleados?



¿Qué haría usted?

El reto que enfrenta Brett Ellison de introducir una nueva tecnología (un portal de empleados basado en Internet) a un grupo grande de empleados refleja sólo un pequeño aspecto de los tipos de desafíos que afrontan los gerentes de hoy en la gerencia de recursos humanos (GRH). Si una organización no toma con seriedad su responsabilidad en la GRH, el desempeño laboral y el logro de objetivos pueden verse afectados. La calidad de una organización es, en gran medida, simplemente la suma de la calidad del personal que contrata y mantiene. Obtener y retener empleados competentes es fundamental para el éxito de toda organización, ya sea que apenas empiece o que haya estado en el negocio durante años. Por lo tanto, parte del trabajo de todo gerente en la función de organización es la gerencia de recursos humanos. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 12.1).

P y R

Cuando vea este símbolo, vaya a la página Web de R.O.L.L.S. (www.pearsoneducation.net/robbins), y a Q & A, su asistente educativo permanente. En cápsulas en video y materiales escritos presentados por estos autores se abordan preguntas que con frecuencia hacen los estudiantes.

●●● prácticas laborales de alto rendimiento

Prácticas laborales que conducen a un rendimiento alto tanto individual como organizacional.

POR QUÉ LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS ES IMPORTANTE

“Nuestra gente es nuestro activo más importante”. Muchas organizaciones usan esta frase, o algo parecido, para reconocer la importancia del rol que juegan los empleados en el éxito organizacional. Estas organizaciones también reconocen que *todos* los gerentes deben participar en algunas actividades de la gerencia de recursos humanos (GRH) (incluso en las grandes organizaciones que tienen un departamento separado. Estos gerentes entrevistan a los candidatos a un empleo, orientan a los nuevos trabajadores y evalúan el desempeño laboral de sus empleados.

¿Puede ser la GRH una herramienta estratégica importante? ¿Puede ayudar a establecer una ventaja competitiva sostenible para una organización? La respuesta a estas preguntas parece ser que sí. Diversos estudios han concluido que los recursos humanos de una organización pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva.² Y eso es cierto para las organizaciones de todo el mundo, no sólo para las empresas estadounidenses. El Índice de Capital Humano, estudio global integral de más de 2000 empresas que condujo la empresa consultora Watson Wyatt Worldwide, concluyó que los RH orientados hacia el personal pueden ser una verdadera fuente de ventaja competitiva.³

Lograr el éxito competitivo a través del personal requiere un cambio fundamental en la manera que tienen los gerentes de ver a sus empleados y a su relación laboral con ellos. Esto implica trabajar con el personal y a través de éste y verlo como socio, no sólo como costos que se deben minimizar o evitar. Eso es lo que están haciendo organizaciones como Southwest Airlines, The Container Store y Timberland. Además de su importancia potencial como parte de la estrategia organizacional y su contribución a la ventaja competitiva, se ha descubierto que las prácticas de GRH de una organización producen un impacto significativo en el rendimiento organizacional.⁴ Por ejemplo, un estudio informó que mejorar en forma importante las prácticas de GRH de una organización podría aumentar su valor de mercado hasta en 30%.⁵ El término utilizado para describir las prácticas que condujeron a tales resultados es **prácticas laborales de alto rendimiento**. Estas prácticas conducen a un rendimiento alto, tanto individual como organizacional. En el cuadro 12.1 se presentan ejemplos de prácticas laborales de alto rendimiento. El hilo común de estas prácticas parece ser el compromiso de mejorar los conocimientos, las destrezas y las habilidades de los empleados de una organización, aumentar su motivación, reducir la holgazanería en el trabajo y mejorar la retención de empleados de calidad, animando al mismo tiempo a los empleados que tienen un desempeño pobre a dejar la organización.

Ya sea que una organización decida implantar prácticas laborales de alto rendimiento o no, existen ciertas prácticas de GRH que se deben realizar para garantizar que la organización posea perso-



The Container Store es una organización que prueba que la buena gerencia de recursos humanos puede ser una ventaja competitiva. Con una cultura corporativa que se esfuerza por lograr que las destrezas de los empleados concuerden con el trabajo correcto, se centra en el talento más que en los títulos y valora al personal “destacado” como el más productivo de manera mensurable y no simplemente como el “bueno”; esta tienda de productos para almacenar y organizar ha estado en la lista de Fortune de las 100 mejores empresas para trabajar, durante cuatro años consecutivos. De acuerdo con el sitio Web de la empresa, “el servicio al cliente es la capacidad principal de The Container Store, así que la clave es contratar personal con motivación propia, orientado hacia el trabajo en equipo y con una pasión por el servicio al cliente.

Cuadro 12.1

Ejemplos de prácticas laborales de alto rendimiento

- Equipos de trabajo autodirigidos
- Rotación laboral
- Niveles altos de capacitación de destrezas
- Grupos para la solución de problemas
- Procedimientos y procesos de la gerencia de calidad
- Fomento del comportamiento innovador y creativo
- Amplia participación y capacitación de los empleados
- Implementación de las sugerencias de los empleados
- Pago en función del desempeño
- Capacitación y enseñanza
- Nivel importante de participación de la información
- Uso de encuestas sobre actitudes de los empleados
- Integración interfuncional
- Procedimientos integrales de reclutamiento y selección de empleados

Fuentes: Basado en M. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, junio de 1995, p. 635; y B. Becker y B. Gerhart, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, agosto de 1996, p. 785.

nal calificado que lleve a cabo el trabajo que se requiera hacer, actividades que forman parte del proceso de la gerencia de recursos humanos.

EL PROCESO DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

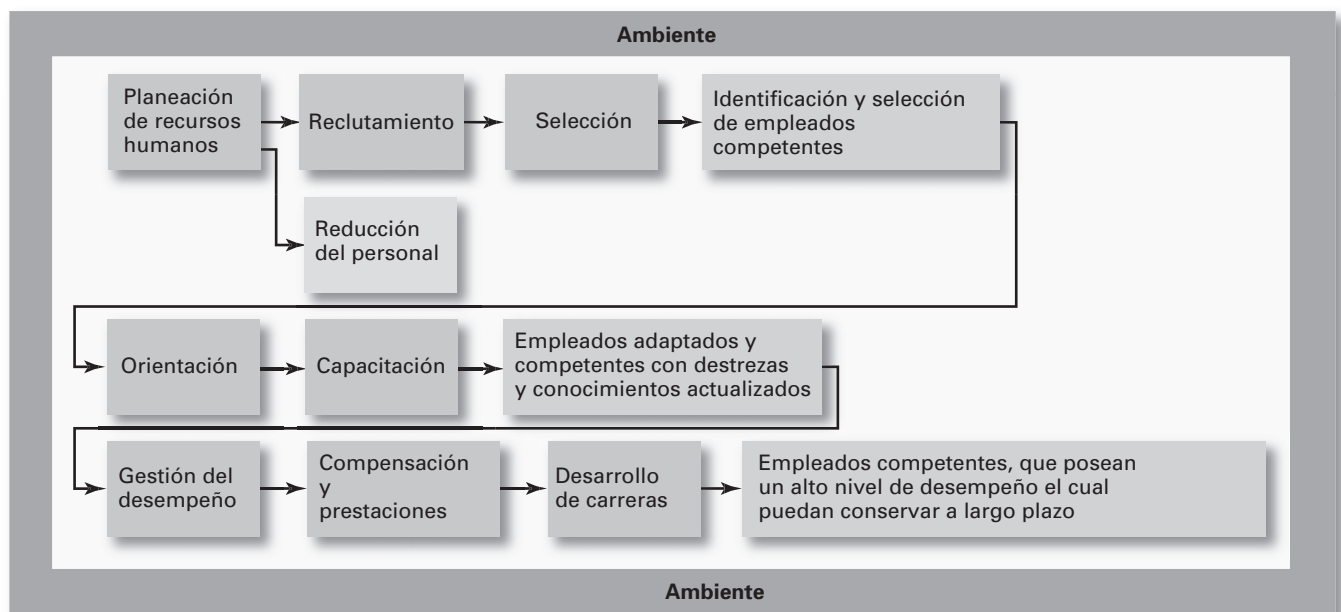
... **proceso de la gerencia de recursos humanos**

Actividades necesarias para proveer personal a la organización y mantener un nivel alto de desempeño de los empleados.

La figura 12.1 presenta los componentes clave del **proceso de la gerencia de recursos humanos** de una organización, que consiste en ocho actividades necesarias para proveer personal a la organización y mantener un nivel alto de desempeño de los empleados. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 12.2). Las primeras tres actividades aseguran que se identifiquen y contraten empleados competentes; las dos actividades siguientes consisten en proporcionar a los empleados conocimientos y destrezas actualizados; y las tres actividades finales implican garantizar que la organización retenga empleados competentes, que posean un alto nivel de desempeño, el cual puedan conservar.

Observe en la figura 12.1 que todo el proceso de la GRH recibe la influencia del ambiente externo. En el capítulo 3 explicamos en detalle las limitaciones que el ambiente impone a los gerentes, pero revisemos brevemente esos factores ambientales que influyen de manera más directa en el proceso de la GRH, los sindicatos laborales de empleados, y las leyes y reglamentaciones gubernamentales.

Figura 12.1 El proceso de la gerencia de recursos humanos



●●● **sindicato laboral**
Organización que
representa a los
trabajadores e intenta
proteger sus intereses
mediante la negociación
colectiva.

Un **sindicato laboral** es una organización que representa a los trabajadores e intenta proteger sus intereses mediante la negociación colectiva. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 12.3). En organizaciones sindicalizadas, los términos de los contratos colectivos regulan muchas decisiones de la GRH. Estos contratos por lo general definen asuntos como las fuentes de reclutamiento, los criterios de contratación, las promociones y los despidos, los requisitos necesarios para tener derecho a la capacitación y las prácticas disciplinarias. Aunque sólo 13.5% de la fuerza laboral de Estados Unidos está sindicalizada, ese porcentaje es mayor en otros países. En Japón y Alemania, 12.7 y 32.1%, respectivamente, de la fuerza laboral pertenece a un sindicato. Y en México se calcula que 20% de los trabajadores forman parte de un sindicato.⁶ Aunque los sindicatos de trabajadores pueden afectar de manera significativa las prácticas de la GRH de una organización, ninguna limitación ambiental puede igualar la influencia de las leyes y reglamentaciones gubernamentales, en especial en América del Norte.

El gobierno federal ha expandido grandemente su influencia en la GRH al promulgar diversas leyes y reglamentaciones (ver cuadro 12.2 para obtener ejemplos). Como resultado, los empleadores de ahora deben garantizar que existan oportunidades de empleo equitativas para los candidatos a un empleo y empleados actuales. Por ejemplo, las decisiones con relación a quién se contratará o qué empleados serán elegidos para un programa de capacitación gerencial deben tomarse sin importar raza, sexo, religión, edad, color, origen nacional o discapacidad. Las excepciones pueden ocurrir sólo cuando existan circunstancias especiales. Por ejemplo, el departamento de bomberos de una comunidad puede negar el empleo a un candidato para bombero que está confinado a una silla de ruedas; pero si el mismo individuo solicita un trabajo administrativo, como oficinista del departamento de bomberos, la discapacidad no se puede usar como una razón para negar el em-

Cuadro 12.2

Principales leyes y reglamentaciones federales de Estados Unidos relacionadas con la GRH

Año	Ley o regulación	Descripción
1963	Ley de pago equitativo	Prohíbe las diferencias de pago con base en el sexo por un trabajo similar.
1964	Ley de los derechos civiles, título VII (enmendada en 1972)	Prohíbe la discriminación basada en la raza, el color, la religión, el origen nacional o el sexo.
1967	Ley contra la discriminación en el empleo por razón de edad	Prohíbe la discriminación contra los empleados que tengan entre 40 y 65 años de edad.
1973	Ley de rehabilitación vocacional	Prohíbe la discriminación con base en las discapacidades físicas o mentales.
1974	Ley de privacidad	Otorga a los empleados el derecho legal de examinar los archivos del personal y las cartas de referencia que les conciernan.
1978	Ley de retiro obligatorio	Prohíbe el retiro obligatorio de la mayoría de los empleados antes de la edad de 70 años; el límite superior de edad se eliminó en 1986.
1986	Ley de reforma y control de la inmigración	Prohíbe el empleo ilegal de extranjeros y las prácticas de empleo injustas relacionadas con la inmigración.
1988	Ley de notificación de ajustes y reentrenamiento del trabajador	Requiere que los empleadores que tienen 100 o más empleados informen con 60 días de anticipación antes del cierre de una instalación o de un despido masivo.
1990	Ley de los ciudadanos americanos con discapacidades	Prohíbe a los empleadores discriminar a los individuos con discapacidades físicas o mentales o a los enfermos crónicos; también requiere que las organizaciones coloquen en forma razonable a estos individuos.
1991	Ley de los derechos civiles de 1991	Reafirma y hace más estricta la prohibición de la discriminación; permite a los individuos demandar por daños punitivos en caso de discriminación intencional.
1993	Ley de licencia familiar y médica de 1993	Permite a los empleados de organizaciones con 50 o más trabajadores tomar hasta 12 semanas de licencia sin goce de sueldo cada año por motivos familiares o médicos.
1996	Ley de transferencia y responsabilidad del seguro médico de 1996	Permite la transferencia del seguro médico de los empleados de un empleador a otro.

pleo. Sin embargo, los asuntos implicados no están tan bien definidos. Por ejemplo, las leyes de empleo protegen a la mayoría de los empleados cuyas creencias religiosas requieren un estilo específico de vestimenta (túnicas, camisas largas, cabello largo y cosas semejantes). No obstante, si el estilo específico de vestimenta puede ser peligroso o inseguro en el ambiente de trabajo (por ejemplo, al operar maquinaria), una empresa podría negarse a contratar a una persona que no adoptara un código de vestimenta más seguro.⁷ (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 12.4).

Tratar de equilibrar lo que deben hacer o no estas leyes cae con frecuencia dentro de la esfera de la **acción afirmativa**. Muchas organizaciones tienen programas de acción afirmativa para tener la seguridad de que las decisiones y las prácticas mejoran el empleo, el nivel y la retención de miembros de grupos protegidos, como las minorías y las mujeres. Es decir, la organización no sólo evita la discriminación, sino busca activamente mejorar el estado de los miembros de grupos protegidos.

Los gerentes no son completamente libres de elegir a quién contratar, promover o despedir. Aunque estas leyes y reglamentaciones hayan ayudado en forma importante a reducir la discriminación en el empleo y las prácticas de empleo injustas, han reducido, al mismo tiempo, el poder de decisión de los gerentes sobre las decisiones de recursos humanos. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 12.5). Y como un número creciente de demandas laborales se presentan en contra de los supervisores, así como de sus organizaciones, los gerentes necesitan estar al tanto de lo que pueden hacer o no según la ley.⁸

●●● acción afirmativa

Programas que mejoran el estado organizacional de los miembros de grupos protegidos.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explique cómo los recursos humanos de una organización pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva.
- Enumere las ocho actividades necesarias para proveer de personal a la organización y mantener un nivel alto de desempeño de los empleados.
- Analice los factores ambientales que afectan de manera más directa el proceso de la GRH.

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Estados Unidos experimentará una escasez de 10 millones de trabajadores en los próximos 10 años, según la Oficina de Estadística Laboral de ese país.⁹ Conscientes de estas predicciones, los gerentes de empresas como John Deere Construction Equipment Company han diseñado planes para contar con suficientes técnicos calificados que satisfagan sus necesidades de RH.¹⁰

La **planeación de recursos humanos** es el proceso por el que los gerentes tienen la seguridad de poseer el número y el tipo correcto de empleados, en los lugares adecuados y en el momento oportuno, los cuales tienen la capacidad de desempeñar las tareas asignadas de manera eficiente y eficaz. Por medio de la planeación, la organizaciones pueden evitar la escasez y los excedentes repentinos de talentos.¹¹ La planeación de RH se puede resumir en dos etapas: 1) la evaluación de los recursos humanos actuales, y 2) la evaluación de las necesidades futuras de recursos humanos y el desarrollo de un programa para satisfacer esas necesidades futuras.

Evaluación actual

Los gerentes comienzan la planeación de RH revisando la condición de los recursos humanos actuales de la organización, en general mediante un *inventario de recursos humanos*. Esta información se obtiene de las formas que llenan los empleados, que incluyen datos como nombre, nivel de escolaridad, capacitación, empleos anteriores, idiomas hablados, capacidades especiales y destrezas especializadas. La disponibilidad de bases de datos sofisticadas facilita la conservación del archivo y la obtención de esta información.

Otra parte de la evaluación actual es el **análisis de empleos**, que es una evaluación que define los empleos y los comportamientos necesarios para llevarlos a cabo. Por ejemplo, ¿cuáles son las obligaciones de un contador experimentado que trabaja para Boise Casca-

●●● planeación de recursos humanos

Proceso por el que los gerentes tienen la seguridad de poseer el número y el tipo correcto de empleados, en los lugares adecuados y en el momento oportuno, los cuales tienen la capacidad de desempeñar las tareas asignadas de manera eficiente y eficaz.

●●● análisis de empleos

Evaluación que define los empleos y los comportamientos necesarios para llevarlos a cabo.

●●● descripción de empleos

Declaración por escrito de lo que realiza un empleado, cómo y por qué lo realiza.

●●● especificación de empleos

Declaración de las calificaciones mínimas que una persona debe poseer para desempeñar con éxito un empleo determinado.

de? ¿Qué conocimientos, destrezas y capacidades se requieren como mínimo para realizar este trabajo adecuadamente? ¿Cómo se comparan estos requisitos con los de un contador auxiliar o los de un gerente de contabilidad? La información para un análisis de empleos se puede obtener directamente por observación o grabando a los individuos en el trabajo, entrevistando a los empleados individualmente o en grupo, haciendo que los empleados llenen un cuestionario estructurado, que “expertos” en empleos (comúnmente gerentes) identifiquen las características específicas de un empleo o que los empleados registren sus actividades diarias en un diario o libreta.

Con la información obtenida del análisis de puestos, los gerentes desarrollan o revisan las descripciones y las especificaciones de puestos. Una **descripción de puestos** es una declaración por escrito de lo que realiza un empleado, cómo y por qué lo realiza. Generalmente describe el contenido, el ambiente y las condiciones del empleo. Una **especificación de puestos** es una declaración de las calificaciones mínimas que una persona debe poseer para desempeñar con éxito un trabajo determinado. Identifica los conocimientos, las destrezas y las actitudes necesarias para realizar el trabajo de manera eficaz. La descripción y la especificación de puestos son documentos importantes cuando los gerentes llevan a cabo el reclutamiento y la selección.

Satisfacción de las necesidades futuras de recursos humanos

La misión, los objetivos y las estrategias de la organización determinan las necesidades futuras de recursos humanos. La demanda de empleados surge de la demanda de productos y servicios de la organización. Con base en el cálculo de sus ingresos totales, los gerentes pueden intentar establecer el número y la mezcla de empleados que se requieren para obtener ese ingreso. Sin embargo, en algunos casos esta situación puede invertirse. Cuando se requieren destrezas particulares pero en cantidad limitada, la disponibilidad de los recursos humanos adecuados determina los ingresos.

Después de evaluar tanto las capacidades actuales como las necesidades futuras, los gerentes pueden calcular la escasez de recursos humanos (tanto en número como en tipo) y destacar las áreas en las que la organización tendrá exceso de personal. Con esta información, los gerentes están listos para pasar a la siguiente etapa del proceso de la GRH.

RECLUTAMIENTO Y REDUCCIÓN DEL PERSONAL

Una vez que conocen la condición actual de los recursos humanos y sus necesidades futuras, los gerentes pueden comenzar a hacer algo con relación a cualquier escasez o exceso de personal. Si existe una o más vacantes, pueden usar la información obtenida con el análisis de puestos para que los guíe en el **reclutamiento**, es decir, el proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces.¹² Por otro lado, si la planeación de RH muestra un excedente de empleados, la gerencia puede desear reducir la fuerza laboral de la organización mediante **reducción del personal**.¹³

●●● reclutamiento

Proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces.

●●● reducción del personal

Técnicas para reducir el suministro de mano de obra en una organización.

Reclutamiento

En una feria de empleos, un equipo de reclutamiento de Southwest Airlines distribuyó bolsas para usar en caso de náuseas durante el vuelo, las cuales tenían impreso el eslogan, “¿enfermo de su trabajo?”.¹⁴ Una empresa contable más conservadora, PricewaterhouseCoopers, se dio cuenta de que atraer a los contadores del mañana, que pertenecen principalmente al grupo demográfico conocido como Generación Y, implicaba el uso de herramientas de reclutamiento que fueran atractivas para ellos, en este caso, un sitio Web interactivo con animación flash (ver la ilustración de la pág. 287).¹⁵ Como ilustran estos ejemplos, los posibles candidatos a un empleo se pueden encontrar usando varias fuentes.¹⁶ En el cuadro 12.3 se explican estas fuentes.

El reclutamiento por Internet o reclutamiento electrónico se ha vuelto una opción popular para las organizaciones y los candidatos. Por ejemplo, cuando Yum! Brands, Inc. necesitaba candidatos para puestos de gerencia en sus restaurantes (Taco Bell, KFC, A&W y Pizza Hut), recurrió al reclutador en línea FlipDog.com. Los resultados fueron tan positivos que ampliaron el uso de éste.¹⁷

Cuadro 12.3

Fuentes principales de posibles candidatos a un empleo

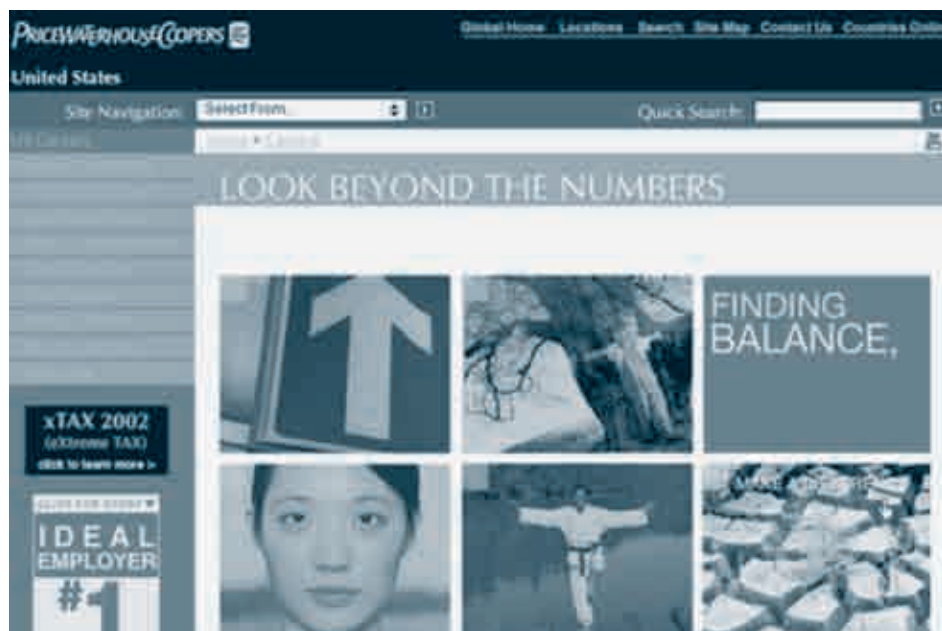
Fuente	Ventajas	Desventajas
Internet	Llega a un gran número de personas; puede obtener retroalimentación inmediata	Genera muchos candidatos no calificados
Referencias de empleados	Conocimiento de la organización proporcionado por el empleado existente; puede generar candidatos fuertes porque una buena referencia refleja al que la recomienda	Puede no incrementar la diversidad y la mezcla de empleados
Sitio Web de la empresa	Distribución amplia; puede ser dirigido a grupos específicos	Genera muchos candidatos no calificados
Reclutamiento universitario	Grupo grande y centralizado de candidatos	Limitada a puestos básicos
Organizaciones de reclutamiento profesional	Buen conocimiento de los retos y las necesidades de la industria	Poco compromiso con una organización específica

Aunque el reclutamiento electrónico permite a las organizaciones identificar a los candidatos de manera barata y rápida, la calidad de esos candidatos puede no ser tan buena como otras fuentes. ¿Qué fuentes de reclutamiento producen candidatos excelentes? La mayoría de los estudios ha descubierto que las referencias de empleados producen en general los mejores candidatos.¹⁸ La explicación es intuitivamente lógica. En primer lugar, los candidatos referidos por los empleados existentes son seleccionados previamente por estos empleados. Como los que recomiendan conocen tanto el empleo como a la persona recomendada, tienden a referir candidatos que están bien calificados. Además, como los empleados existentes sienten a menudo que su reputación está en riesgo con una referencia, acostumbran referir a otros sólo cuando están lo suficientemente seguros de que el recomendado no los hará quedar mal.

PricewaterhouseCoopers, una de las empresas contables más grandes de Estados Unidos, ha desarrollado un sitio Web diseñado para reclutar a un grupo muy específico de personas, el mercado de universitarios menores de 22 años. El sitio interactivo con animaciones Flash que se encuentra en www.pwcglobal.com/lookhere, incluye videos de practicantes y licenciados jóvenes que hablan sobre sus empleos y ofrecen consejos y recomendaciones de carreras, incluyendo temas como "Obtén trabajos geniales" y "Equilibra el trabajo y tu vida personal". La empresa está dedicada a reclutar en el mercado universitario en este momento, y su director de reclutamiento en universidades estadounidenses comenta que la Internet fue elegida como el medio para la campaña de reclutamiento porque, para la audiencia meta, este medio es "radio, televisión, periódicos, entretenimiento e información, todo incluido en uno".

Reducción del personal

El otro enfoque hacia el control de la provisión de mano de obra es la reducción del personal, que no es una tarea agradable para ningún gerente. Las opciones de reducción del personal se enumeran en el cuadro 12.4. Obviamente, el personal puede ser despedido, pero otras opciones pueden ser más benéficas para la organización. Recuerde que, sin importar el método que se use para reducir el número de empleados de la organización, no existe una forma fácil de hacerlo, aunque sea absolutamente necesario.



Cuadro 12.4

Opciones de reducción del personal

Opciones	Descripción
Despido	Término involuntario permanente
Ceses laborales	Término involuntario temporal; puede durar sólo unos cuantos días o prolongarse durante años
Desgaste	No ocupar las vacantes creadas por las renunciaciones voluntarias o las jubilaciones normales
Transferencias	Mover a los empleados ya sea lateralmente o hacia abajo; por lo general no reduce los costos, pero puede disminuir los desequilibrios de la oferta y la demanda dentro de la organización
Reducción de las semanas de trabajo	Hacer que los empleados trabajen menos horas a la semana, compartan trabajos o desempeñen trabajos de tiempo parcial
Jubilaciones tempranas	Proporcionar incentivos a los empleados de mayor edad o con más antigüedad para que se jubilen antes de su fecha normal de retiro
Compartir empleos	Hacer que los empleados compartan un puesto de tiempo completo

SELECCIÓN

● ● ● **proceso de selección**

Proceso que consiste en investigar los antecedentes de los candidatos a un empleo para garantizar la contratación de los más adecuados.

Una vez que la actividad de reclutamiento ha creado un grupo de candidatos, la etapa siguiente del proceso de GRH consiste en determinar quién es el que está mejor calificado para el trabajo. Esta etapa se denomina **proceso de selección**, es decir, el proceso que consiste en investigar los antecedentes de los candidatos a un empleo para garantizar la contratación de los más adecuados. Los errores de contratación pueden tener implicaciones de gran alcance. El Departamento de Atletismo de la Universidad de Notre Dame es testigo de esto. En diciembre de 2001, George O’Leary fue contratado como entrenador de fútbol de Notre Dame. Cinco días después de ser contratado, renunció debido a inexactitudes en su material biográfico (mintió sobre haber obtenido un grado de maestro en educación de la Universidad de Nueva York y haber sido premiado en fútbol durante tres años en la Universidad de New Hampshire. No sólo fue la contratación y la renuncia posterior una vergüenza personal para O’Leary, sino también para una organización que se enorgullece de su integridad y credibilidad.¹⁹

¿Qué es la selección?

Selección es un ejercicio de predicción. Trata de predecir qué candidatos serán exitosos si son contratados. Exitoso en este caso significa tener buen desempeño en los criterios que la organización usa para evaluar a los empleados. Por ejemplo, al ocupar un puesto de ventas, el proceso de selección debe ser capaz de predecir qué candidatos generarán un gran volumen de ventas; para un puesto de administrador de red, debe predecir qué candidatos podrán supervisar y manejar con eficacia la red de cómputo de la organización.

Considere, por un momento, que cualquier decisión de selección puede originar cuatro resultados posibles. Como se muestra en la figura 12.2, dos de estos resultados serían correctos y dos indicarían errores.

Figura 12.2

Resultados de la decisión de selección

		Decisión de selección	
		Aceptar	Rechazar
Desempeño laboral posterior	Exitoso	Decisión correcta	Error de rechazo
	Poco exitoso	Error de aceptación	Decisión correcta

Una decisión es correcta cuando se predijo que el candidato sería exitoso y probó tener éxito en el trabajo, o cuando se predijo que el candidato sería poco exitoso y lo sería si fuera contratado. En el primer caso, la aceptación fue exitosa; en el segundo caso, el rechazo fue exitoso.

Los problemas surgen cuando se cometen errores al rechazar candidatos que habrían tenido un desempeño exitoso en el trabajo (errores de rechazo) o al aceptar a aquéllos que finalmente tuvieron un desempeño deficiente (errores de aceptación). Estos problemas pueden ser significativos. Dadas las leyes y reglamentaciones de RH de ahora, los errores de rechazo pueden costar más que la selección adicional necesaria para encontrar candidatos aceptables, ya que pueden exponer a la organización a demandas de discriminación, sobre todo si los candidatos de grupos protegidos son rechazados en forma desproporcionada. Los costos de los errores de aceptación incluyen el costo de capacitar al empleado, las utilidades perdidas debido a la incompetencia del empleado, el costo de la liquidación y los costos subsecuentes del reclutamiento y la selección adicionales. El principal objetivo de cualquier actividad de selección debe ser reducir la probabilidad de cometer errores de rechazo o aceptación y al mismo tiempo aumentar la probabilidad de tomar decisiones correctas. ¿Cómo logran esto los gerentes? Usando procedimientos de selección que sean tanto válidos como confiables.

Validez y confiabilidad

●●● **validez**
La relación probada que existe entre un instrumento de selección y algún criterio laboral importante.

●●● **confiabilidad**
La capacidad de un instrumento de selección para medir lo mismo de manera constante.

Cualquier instrumento de selección que use un gerente debe tener **validez**, es decir, la relación probada que existe entre el instrumento de selección y algún criterio importante. Por ejemplo, la ley prohíbe a los gerentes usar un puntaje de prueba como instrumento de selección a menos que exista evidencia clara de que, una vez en el trabajo, los individuos con puntajes altos en esta prueba tengan mejor desempeño que los individuos con puntajes de prueba bajos. Los gerentes tienen la obligación de demostrar que cualquier instrumento de selección que usen para seleccionar a los candidatos se relacione con el desempeño laboral.

Además de ser válido, un instrumento de selección también debe mostrar **confiabilidad**, que indica si el instrumento mide lo mismo en forma constante. Por ejemplo, si una prueba es confiable, el puntaje de un individuo debe permanecer constante con el paso del tiempo, suponiendo que las características que se evalúan también son estables. Ningún instrumento de selección es eficaz si su confiabilidad es baja, ya que usarlo sería como si usted se pesara todos los días en una báscula descalibrada. Si la báscula es poco confiable (variando al azar, por ejemplo, de cinco a siete kilogramos cada vez que usted se sube), los resultados no tendrán mucho significado. Para que sean predictores eficaces, los instrumentos de selección deben tener un nivel aceptable de consistencia.

Tipos de instrumentos de selección

Los gerentes pueden usar varios instrumentos de selección para reducir los errores de aceptación y rechazo. Los más conocidos son las formas de solicitud, las pruebas escritas y de simulación del desempeño, las entrevistas, las investigaciones de antecedentes y, en algunos casos, los exámenes físicos. Revisemos brevemente cada uno de estos instrumentos. En el cuadro 12.5 se enumeran las fortalezas y debilidades de cada uno de éstos.²⁰

Formas de solicitud Casi todas las organizaciones piden a los candidatos a un empleo que llenen una solicitud, que podría ser una forma en la que la persona proporciona su nombre, dirección y número telefónico, o podría ser un perfil completo de la historia personal, detallando las actividades, destrezas y logros de la persona.

Pruebas escritas Las pruebas escritas comunes incluyen pruebas de inteligencia, aptitudes, habilidades e intereses. Estas pruebas se han usado durante años, aunque su popularidad tiende a presentarse en ciclos. En la actualidad, las pruebas de evaluación de la personalidad, el comportamiento y las aptitudes son populares entre las empresas. Sin embargo, los gerentes deben tener cuidado con su uso, ya que las demandas legales contra esas pruebas han tenido éxito cuando no se relacionan con el trabajo u obtienen información concerniente a sexo, raza, edad u otras áreas protegidas por las leyes que garantizan las oportunidades equitativas en el empleo.²¹

Cuadro 12.5

Instrumentos de selección**Formas de solicitud**

Fortalezas:

- Datos biográficos relevantes y hechos verificables han demostrado ser medidas de desempeño válidas para algunos empleos.
- Cuando los incisos de la forma reciben un valor que refleja su relación con el empleo, este instrumento ha demostrado ser un predictor válido para diversos grupos.

Debilidades:

- Generalmente sólo un par de incisos de la forma han demostrado ser predictores válidos del desempeño laboral y sólo para un empleo específico.
- Las solicitudes con incisos ponderados son costosas y difíciles de crear y mantener.

Pruebas escritas

Fortalezas:

- Las pruebas de capacidad intelectual, habilidad espacial y mecánica, exactitud de percepción y destreza motora son predictores moderadamente válidos para muchos empleos de nivel bajo que requieren poca o ninguna capacitación en organizaciones industriales.
- Las pruebas de inteligencia son predictores bastante buenos para los puestos de supervisión.

Debilidades:

- La inteligencia y otras características probadas se pueden eliminar parcialmente del desempeño laboral real, reduciendo así su validez.

Pruebas de simulación del desempeño

Fortalezas:

- Se basa en el análisis de datos y cumple con facilidad el requisito de tener relación con el empleo.
- Han probado ser predictores válidos del desempeño laboral.

Debilidades:

- Es costoso crearlas y aplicarlas.

Entrevistas

Fortalezas:

- Deben estar estructuradas y bien organizadas para que sean predictores eficaces.
- Los entrevistadores deben usar preguntas comunes para que sean predictores eficaces.

Debilidades:

- Los entrevistadores deben tener conocimiento de la legalidad de ciertas preguntas.
- Están sujetas a sesgos potenciales, especialmente si las entrevistas no están bien estructuradas y estandarizadas.

Investigaciones de antecedentes

Fortalezas:

- Las verificaciones de los antecedentes son fuentes de información valiosas.

Debilidades:

- Las verificaciones de las referencias no tienen ningún valor como herramienta de selección.

Exámenes físicos

Fortalezas:

- Tienen cierta validez para empleos con ciertos requisitos físicos.
- Se realizan principalmente por motivos del seguro.

Debilidades

- Se debe tener la seguridad de que los requisitos físicos estén relacionados con el empleo y no discriminan.

Los gerentes saben que las decisiones de contratación deficientes son costosas y que las pruebas diseñadas adecuadamente pueden reducir la probabilidad de tomar este tipo de decisiones. Además, el costo de desarrollar y validar una serie de pruebas escritas para un empleo específico ha disminuido en forma importante.

Pruebas de simulación del desempeño ¿Qué mejor manera de descubrir si un candidato para un puesto de redacción técnica en Matsushita puede escribir manuales técnicos que pedirle que lo haga? Las pruebas de simulación del desempeño están integradas por comportamientos laborales reales. Las pruebas de simulación del desempeño mejor conocidas son: el muestreo laboral y los centros de evaluación.

Cuadro 12.6

Sugerencias para las entrevistas

1. Estructure una *serie de preguntas fijas* para todos los candidatos.
2. Tenga *información detallada sobre el empleo* por el que los candidatos están siendo entrevistados.
3. Minimice *cualquier conocimiento previo* de los antecedentes, la experiencia, los intereses, los puntajes de pruebas y otras características de los candidatos.
4. *Plantee preguntas sobre comportamientos* que requieran que los candidatos proporcionen información detallada de comportamientos laborales reales.
5. Use una *forma de evaluación estandarizada*.
6. *Tome notas* durante la entrevista.
7. *Evite las entrevistas cortas* que fomenten la toma de decisiones prematura.

Fuente: Basado en D.A. DeCenzo y S.P. Robbins, *Human Resource Management*, 7a ed., Nueva York: Wiley, 2002, p. 200.

●●● **muestreo laboral**

Un instrumento de selección en el que a los solicitantes de trabajo se les presenta una réplica en miniatura de un trabajo y se les pide que realicen tareas que sean importantes para éste.

●●● **centros de evaluación**

Lugares en los que los candidatos a un empleo realizan pruebas de simulación del desempeño que evalúan el potencial gerencial.

El **muestreo laboral** consiste en presentar a los candidatos un modelo en miniatura de un trabajo y pedirles que realicen una tarea o una serie de tareas que sean importantes para éste. Los candidatos demuestran que poseen las destrezas y las capacidades necesarias realizando las tareas realmente. Este tipo de prueba es adecuada para empleos en los que el trabajo es rutinario o estandarizado.

Los **centros de evaluación** son lugares donde los candidatos a un empleo realizan pruebas de simulación del desempeño que evalúan el potencial gerencial. En los centros de evaluación, ejecutivos, supervisores o psicólogos capacitados evalúan a los candidatos para puestos gerenciales, los cuales realizan diversos ejercicios que simulan problemas reales que enfrentarían en el trabajo.²² Las actividades podrían incluir entrevistas, ejercicios de solución de problemas pendientes, debates en grupo y juegos de decisiones de negocios.

Entrevistas La entrevista, igual que la forma de solicitud, es un instrumento de selección casi individual.²³ (**PRISMA** Conéctese a la Web y revise PRISM número 11, “Interviewing”). No muchos de nosotros hemos obtenido un trabajo sin una o más entrevistas. Debido a que existen tantas variables que pueden ejercer un impacto en el juicio del entrevistador, el valor de la entrevista como instrumento de selección ha sido objeto de mucho debate.²⁴ (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 12.6). Los gerentes pueden realizar entrevistas más válidas y confiables si siguen las sugerencias que se enumeran en el cuadro 12.6.

Otro factor importante al entrevistar candidatos a un empleo es la legalidad de ciertas preguntas de las entrevistas. Los fiscales laborales advierten a los gerentes que deben ser extremadamente cuidadosos con los tipos de preguntas que plantean a los candidatos. En el cuadro 12.7 se enumeran algunos ejemplos de preguntas comunes de entrevistas que los gerentes *no deben* plantear porque podrían exponer a la organización a demandas legales por parte de los candidatos a empleos. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 12.7).

Un nuevo enfoque que están usando algunas empresas son las *entrevistas situacionales*, donde los candidatos representan roles en escenarios simulados. Por ejemplo, en un banco de Wall Street, a un posible candidato a representante de cuentas se le podría pedir que actuara un rol en el que debe tratar con un cliente que tiene una discrepancia en su cuenta. Los entrevistadores observan la reacción del candidato: cómo procesa la información, como interactúa con el “cliente”, su lenguaje corporal y qué palabras elige.²⁵

Cuadro 12.7

Ejemplos de preguntas de entrevistas para los gerentes: “qué preguntar y qué no preguntar”*

Qué no preguntar	Qué preguntar
• ¿Cuál es su fecha de nacimiento? o ¿Cuántos años tiene? • ¿Cuál es su estado civil? o ¿Planea tener una familia? • ¿Cuál es su lengua materna? • ¿Ha sido arrestado alguna vez?	• ¿Es mayor de 18 años? • ¿Se cambiaría de domicilio? • ¿Tiene permiso para trabajar en Estados Unidos? • ¿Ha sido condenado por [llenar el espacio]? El crimen debe estar relacionado con el desempeño del empleo.
* Los gerentes deben saber que existen muchas otras preguntas “qué preguntar y qué no preguntar”. Busque siempre la guía específica de su departamento de RH.	

Investigaciones de antecedentes Si los gerentes de Lucent Technologies hubieran realizado una investigación minuciosa de antecedentes, habrían descubierto que el individuo que finalmente se convirtió en director de reclutamiento (que ya no está en la empresa) fue encarcelado por robar dinero a fondos estudiantiles cuando era director de una preparatoria de California y mintió sobre haber obtenido un doctorado en Stanford.²⁶

Las investigaciones de antecedentes son de dos tipos: verificaciones de los datos de la solicitud y verificaciones de las referencias. El primer tipo ha probado ser una fuente valiosa de información para la selección. Por ejemplo, los gerentes de Krause Gentle Corporation, que opera más de 300 tiendas de conveniencia en 12 estados, realiza verificaciones de antecedentes y pruebas de personalidad y de uso de drogas en las nuevas contrataciones de tiempo completo. El resultado ha sido positivo, con una rotación de empleados más baja, lo que ahorra a la empresa los dolores de cabeza y los costos adicionales de las contrataciones continuas.²⁷ El segundo tipo no tiene valor como herramienta de selección porque las referencias de los candidatos tienden a ser positivas en casi todo el mundo. Después de todo, una persona no pedirá a alguien una referencia si es probable que esa persona redacte una referencia negativa.

Examen físico Este instrumento sería útil sólo para algunos empleos que tienen ciertos requisitos físicos. En vez de eso, el examen físico se usa con mayor frecuencia por motivos del seguro, ya que las organizaciones desean tener la seguridad de que los empleados recién contratados no presentarán reclamaciones al seguro por lesiones o enfermedades que ya tenían antes de su contratación.

¿Qué funciona mejor y cuándo?

Muchos instrumentos de selección tienen valor limitado para los gerentes al tomar decisiones de selección. En el cuadro 12.8 se resume la validez de estos instrumentos para tipos particulares de empleos. Los gerentes deben usar los instrumentos cuyas predicciones sean eficaces para un empleo dado.

Además, los gerentes que manejan el reclutamiento y la contratación de empleados como si los candidatos debieran estar convencidos del empleo y ser expuestos sólo a las características positivas de una organización muy probablemente tendrán una fuerza laboral insatisfecha y con tendencia a rotación frecuente.²⁸

Durante el proceso de contratación, cada candidato a un empleo desarrolla una serie de expectativas sobre la empresa y el empleo para el que se está entrevistando. Cuando la información que recibe un candidato es muy exagerada, ocurren varias cosas que producen efectos potencialmente negativos en la empresa. En primer lugar, es menos probable que los candidatos inadecuados se retiren del proceso de selección. En segundo lugar, como la información exagerada crea expectativas poco realistas, los nuevos empleados pueden sentirse insatisfechos rápidamente y dejar la organización. En tercer lugar, los empleados recién contratados tienden a desilusionarse y disminuir su compromiso con la organización cuando enfrentan la dura realidad del trabajo. En muchos casos, estos indivi-

Cuadro 12.8

Calidad de los instrumentos de selección como predictores

Instrumento de selección	Puesto			
	Gerencia de alto nivel	Gerencia de niveles medio e inferior	Grupo no gerencial	Trabajo rutinario
Forma de solicitud	2	2	2	2
Pruebas escritas	1	1	2	3
Muestras de trabajo	—	—	4	4
Centro de evaluación	5	5	—	—
Entrevistas	4	3	2	2
Verificación de los datos de la solicitud	3	3	3	3
Verificaciones de las referencias	1	1	1	1
Examen físico	1	1	1	2

Nota: La validez se mide en una escala de 5 (mayor) a 1 (menor). Un guión significa no aplicable.

●●● **sinopsis de trabajo realista (STR)**

Sinopsis de un trabajo que proporciona información, tanto positiva como negativa sobre el trabajo y la empresa.

duos pueden sentir que fueron engañados durante el proceso de contratación y convertirse en empleados problema.

Para aumentar la satisfacción del empleo entre los empleados y reducir la rotación, se debe proporcionar una **sinopsis de trabajo realista (STR)**. Una STR incluye información tanto positiva como negativa sobre el trabajo y la empresa. Por ejemplo, además de los comentarios positivos expresados comúnmente durante una entrevista, al candidato a un empleo se le podría decir que hay pocas oportunidades para platicar con los empleados durante las horas de trabajo, que las promociones son escasas o que las horas de trabajo fluctúan tanto que a los empleados se les puede pedir que trabajen durante su tiempo libre (por las noches y en fines de semana). La investigación indica que los candidatos que reciben una sinopsis de trabajo realista tienen expectativas laborales menores y más realistas de los trabajos que desempeñarán y pueden enfrentar mejor los elementos frustrantes del trabajo que los candidatos que sólo recibieron información exagerada.

INDUCCIÓN

●●● **inducción**

Introducción de un nuevo empleado a su trabajo y a la organización.

¿Participó usted en algún tipo organizado de “introducción a la vida universitaria” cuando inició su carrera? Si fue así, quizás haya recibido información sobre los reglamentos de su facultad, los procedimientos para actividades, como solicitar ayuda financiera, cambiar un cheque o inscribirse para las clases, y probablemente le presentaron a algunos de los administradores de la universidad. Una persona que inicia un nuevo empleo necesita el mismo tipo de introducción a su trabajo y a la organización. Esta introducción se denomina **inducción**.

Existen dos tipos de inducción. La *inducción sobre las unidades de trabajo* familiariza al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, aclara cómo su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la unidad e incluye una presentación con sus nuevos colegas. La *inducción sobre la organización* informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización. Esta inducción debe incluir las políticas y prestaciones importantes de recursos humanos, como las horas de trabajo, los procedimientos de pago, los requisitos de horas extra y las prestaciones. Además, un recorrido por las instalaciones de trabajo de la organización forma parte a menudo de la inducción sobre la organización.

Muchas organizaciones, sobre todo las grandes, cuentan con programas de inducción formal que podrían incluir un recorrido por las instalaciones de trabajo, una presentación en PowerPoint describiendo la historia de la organización y una reunión breve con representantes del departamento de recursos humanos, quienes informan sobre los programas de prestaciones de la organización. Otras organizaciones pueden usar un programa de inducción más informal en el que, por ejemplo, el gerente asigna al nuevo empleado a un miembro antiguo del grupo de trabajo, el cual presenta al nuevo empleado a los colegas inmediatos y le muestra la ubicación de la sala de copiado, la máquina de café, las salas de descanso, la cafetería y cosas semejantes. Además, existen programas de inducción intensos como los de Trilogy, una empresa de software con sede en Austin, Texas. Esta empresa posee una inducción de inmersión total, con duración de tres meses, llamada Trilogy University, que presenta a los empleados recién contratados con la empresa, sus valores, visión, objetivos y estrategia. En la primera semana de clases, dirigida por el director ejecutivo Joe Liemandt y otros veteranos de Trilogy, los nuevos trilogianos aprenden sobre lenguajes de programación, planes de productos y marketing. Las clases inician a las 8:00 A.M., y por lo menos durante el primer mes, no terminan hasta media noche. Después de esto, los nuevos empleados trabajan codo con codo con muchos de los mejores empleados de Trilogy en proyectos reales.²⁹

Los gerentes tienen la obligación de hacer que la integración del nuevo empleado a la organización sea tan suave y libre de ansiedad como sea posible. Necesitan analizar abiertamente las creencias de los empleados con relación a las obligaciones mutuas de la organización y el empleado.³⁰ Es conveniente para la organización y el nuevo empleado que la persona esté lista para desempeñar el trabajo tan pronto como sea posible. La inducción exitosa, ya sea formal o informal, da como resultado una transición, de fuera hacia dentro de la organización, que hace que el nuevo miembro se sienta cómodo y bien adaptado, disminuye la posibilidad de un desempeño laboral deficiente y reduce la probabilidad de que el nuevo empleado presente una renuncia repentina después de una o dos semanas de trabajo.



Los más de 360 empleados de Health Partners de Filadelfia, un plan de salud no lucrativo que atiende a más de 145,000 miembros de Medicaid y Medicare en el sureste de Pennsylvania, dependen de su Centro de Aprendizaje Organizacional (CAO) del departamento de RH para recibir capacitación. El equipo del CAO, integrado por tres personas, selecciona a empleados calificados que sean expertos en su materia para servir como entrenadores. El CAO divide las sesiones de capacitación en clases de 45 minutos que los empleados pueden integrar fácilmente a su día laboral y que pueden volver a tomar como reforzamiento según lo necesiten. La capacitación ha ayudado a aumentar la productividad y a reducir los costos.

CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Todo lo que los empleados de los restaurantes Ruth’s Chris Steak House necesitan saber se puede encontrar en series de tarjetas de 10 × 21 cm. Tanto una receta para la crema del pay de banana caramelizado como saludar a los clientes está en las tarjetas. Y como las tarjetas para todos los empleos están fácilmente disponibles, los empleados conocen los comportamientos y las destrezas que se requieren para ser promovidos. Es un enfoque peculiar hacia la capacitación de los empleados, pero parece funcionar. Desde que se implementó el sistema de tarjetas, la rotación de los empleados ha disminuido, algo que no es fácil de lograr en la industria de restaurantes.³¹

La capacitación de los empleados es una actividad importante de la GRH. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 12.8). Conforme los empleos exigen cambios, las destrezas de los empleados se deben modificar y actualizar. Se ha calculado que las empresas de negocios de Estados Unidos gastan más de 54,000 millones de dólares en el desarrollo de la fuerza laboral.³² Los gerentes, por supuesto, tienen la responsabilidad de decidir qué tipo de capacitación necesitan los empleados, cuándo la requieren y cómo debe de ser esa capacitación.

Tipos de capacitación

Pfizer Inc., clasificada por dos años consecutivos como la organización que proporciona la mejor capacitación en Estados Unidos, obviamente toma en serio la capacitación de los empleados. Dedicó 15% del costo de su nómina total a la capacitación de los empleados y utiliza diferentes tipos de capacitación, que van desde el desarrollo en ventas, hasta técnico o de liderazgo. Jerry Godbehere, vicepresidente de aprendizaje y desarrollo global de Pfizer, comenta: “Aunque Pfizer se ha convertido en la empresa farmacéutica más grande del mundo, todos los días veo individuos que han producido un impacto que ayuda a pacientes y al mismo tiempo a crear el futuro de la empresa”.³³ Ese resultado no sería posible sin un compromiso organizacional sincero con la capacitación.

Cuando las organizaciones invierten en la capacitación de los empleados, ¿qué están ofreciendo? En el cuadro 12.9 se describen los principales tipos de capacitación que proporcionan las organizaciones.³⁴ La capacitación en destrezas interpersonales es una prioridad para muchas organizaciones. Por ejemplo, Shannon Washbrook, director de capacitación y desarrollo de Boston Pizza International, con sede en Vancouver, afirma: “Nuestro personal conoce el concepto Boston Pizza; tienen todas las destrezas duras. Carecen de las

Cuadro 12.9
Tipos de capacitación

Tipo	Incluye:
Destrezas interpersonales	Liderazgo, entrenamiento, destrezas de comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos, servicio al cliente, conciencia cultural y de la diversidad, otras destrezas interpersonales
Técnica	Capacitación y conocimiento de productos, procesos de ventas, tecnología de la información, aplicaciones de cómputo, otras destrezas técnicas necesarias para realizar un trabajo en particular
Empresarial	Finanzas, marketing, optimización de procesos, calidad, planeación estratégica, cultura organizacional
Obligatoria	Seguridad, salud, acoso sexual y otras disposiciones legales
Gestión del desempeño	Cualquier capacitación que ayude a un empleado a mejorar su desempeño laboral
Solución de problemas y toma de decisiones	Definición de problemas, evaluación de las causas, creatividad en el desarrollo de alternativas, análisis de alternativas, selección de soluciones
Personal	Planeación de carreras, administración del tiempo, bienestar, finanzas personales o administración del dinero, cómo hablar bien en público

Cuadro 12.10

Métodos de capacitación de los empleados**Métodos tradicionales de capacitación**

- *En el trabajo.* Los empleados aprenden a realizar las tareas simplemente al realizarlas, por lo general después de una introducción inicial a la tarea.
- *Rotación de empleos.* Los empleados llevan a cabo diferentes trabajos en un área en particular, siendo expuestos a diversas tareas.
- *Enseñanza y capacitación.* Los empleados trabajan con alguien experimentado que proporciona información, apoyo y ánimo; en ciertas industrias, se conoce también como aprendiz.
- *Ejercicios de experiencia.* Los empleados participan en representación de roles, simulaciones u otros tipos de capacitación frente a frente.
- *Cuadernos de ejercicios y manuales.* Los empleados utilizan cuadernos de ejercicios y manuales para obtener información.
- *Conferencias en el salón de clases.* Los empleados asisten a conferencias diseñadas para transmitir información específica.

Métodos de capacitación basados en la tecnología

- *CD-ROM, DVD, cintas de vídeo, cintas de audio.* Los empleados escuchan o ven medios seleccionados que transmiten información o demuestran ciertas técnicas.
- *Videoconferencias, teleconferencias, televisión por satélite.* Los empleados escuchan o participan conforme la información se transmite o se demuestran las técnicas.
- *E-aprendizaje.* Aprendizaje basado en Internet donde los empleados participan en simulaciones multimedia u otros módulos interactivos.

destrezas blandas”. Para resolver esto, Washbrook inauguró el Boston Pizza College, iniciativa de capacitación que utiliza un aprendizaje práctico basado en escenarios sobre muchos temas de destrezas interpersonales.³⁵

Métodos de capacitación

La capacitación de empleados se puede proporcionar en formas tradicionales, incluyendo la capacitación en el trabajo, la rotación de empleos, la enseñanza y el adiestramiento, los ejercicios de experiencia, los cuadernos de ejercicios y manuales, o las conferencias en el salón de clases. Sin embargo, muchas organizaciones dependen cada vez más de métodos de capacitación basados en la tecnología, debido a su facilidad de acceso, menor costo y su capacidad para proporcionar información. Por ejemplo, una simulación en computadora denominada Virtual Leader de SimuLearn proporciona a los aprendices escenarios de liderazgo realistas, incluyendo el siguiente:

“Estén en el salón de juntas en 10 minutos”, dice el correo electrónico del vicepresidente Alan Young. El director ejecutivo está en su bote y una tormenta ha interrumpido toda comunicación. Peor aún, ha habido un incendio masivo en el centro de llamadas de América del Sur. Podríamos perder miles de millones, dice Young. El consejo ha conferido poderes emergentes a los altos ejecutivos. Usted es un gerente de alto nivel que ha sido llamado para ayudar. ¿Qué haría usted?”.³⁶

En el cuadro 12.10 se proporciona una descripción de los diversos métodos de capacitación tradicionales y basados en la tecnología que podrían usar los gerentes. De todos estos métodos de capacitación, los expertos creen que las organizaciones dependerán cada vez más de las aplicaciones del e-aprendizaje para obtener información importante y desarrollar las destrezas de los empleados.³⁷

Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Comparar el análisis, la descripción, y la especificación de puestos.
- Analizar las fuentes principales de posibles candidatos a un puesto.
- Describir los diversos instrumentos de selección y cuál funciona mejor para diferentes puestos.
- Describir qué es una sinopsis de trabajo realista y por qué es importante.
- Explicar por qué la inducción es tan importante.
- Describir los diferentes tipos de capacitación y cómo se puede proporcionar.

ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS

Los gerentes deben saber si sus empleados desempeñan sus trabajos con eficiencia y eficacia o si hay necesidad de mejorar el desempeño. (**P y R** Conéctese a la Web y revise el ejercicio 26 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Good Am I at Giving Feedback?”). Evaluar el desempeño de los empleados forma parte de un **sistema de administración del desempeño**, que es un proceso que establece las normas de éste y evalúa el de los empleados para tomar decisiones de recursos humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoye esas decisiones. La evaluación del desempeño es una parte fundamental de un sistema de administración. Veamos ahora algunos métodos diferentes para llevar a cabo la evaluación del desempeño. (**PRISMA** Conéctese a la Web y revise PRISM número 8: “Disciplining and Providing Feedback”).

Métodos de evaluación del desempeño

Los gerentes pueden elegir entre siete métodos importantes del desempeño. En el cuadro 12.11 se muestran las ventajas y desventajas de cada uno de estos métodos.

Ensayos escritos El **ensayo escrito** es una técnica de evaluación del desempeño en la que un evaluador redacta una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño pasado y el potencial de un empleado. El evaluador también hace sugerencias para mejorar el desempeño.

Incidentes críticos El uso de **incidentes críticos** centra la atención del evaluador en los comportamientos críticos o clave que distinguen el desempeño laboral eficaz del ineficaz. El evaluador redacta anécdotas que describen algo que hizo un empleado y que fue especialmente eficaz o ineficaz. La clave aquí es que sólo se citan los comportamientos específicos, no los rasgos de personalidad vagamente definidos.

Escalas de calificación gráfica Uno de los métodos de evaluación del desempeño más populares son las **escalas de calificación gráfica**. Este método enumera una serie de factores de desempeño, como la cantidad y la calidad del trabajo, el conocimiento del trabajo, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honestidad y la iniciativa. Entonces, el evaluador recorre la lista y califica al empleado en cada factor usando una escala ascendente, que por lo general especifica cinco puntos. Por ejemplo, un factor como el conocimiento del trabajo podría recibir una calificación de 1 (“poco informado sobre las obligaciones de trabajo”) a 5 (“tiene dominio completo de todas las etapas del trabajo”).

Cuadro 12.11

Ventajas y desventajas de los métodos de evaluación del desempeño

Método	Ventaja	Desventaja
Ensayos escritos	Fáciles de usar	Es más una medida de la habilidad de redacción del evaluador que del desempeño real del empleado
Incidentes críticos	Ejemplos vívidos; basados en el comportamiento	Requiere tiempo; falta de cuantificación
Escalas de calificación gráfica	Proporciona datos cuantitativos; requiere menos tiempo que otros	No proporciona detalles del comportamiento laboral evaluado
BARS	Se centra en comportamientos laborales específicos y cuantificables	Requiere tiempo; difícil de desarrollar
Comparaciones multipersonales	Compara a los empleados entre sí	Difícil de usar con un número grande de empleados; problemas legales
APO (administración por objetivos)	Se centra en objetivos finales; orientado hacia los resultados	Requiere tiempo
Evaluaciones de 360 grados	Minucioso	Requiere tiempo



El nuevo software de red autorizado permite a los empleadores rastrear el desempeño de los empleados con mayor precisión que nunca. Estos representantes de British Airways están entre los empleados cuyo tiempo laboral y personal puede ser diferenciado cuidadosamente por el software, el cual también rastrea el manejo que hacen los representantes de las ventas de boletos y las quejas de los clientes, por lo que los gerentes pueden recompensar a los representantes cuyo desempeño es ejemplar. Steven Pruneau, el gerente a cargo del proyecto de evaluación, comenta: "Sabíamos cuántas horas estaban nuestros aviones en tierra o en el aire... Pero no teníamos idea de la información sobre la productividad de nuestros demás activos: nuestro capital humano".

●●● **escalas de calificación apoyadas en el comportamiento (BARS)**

Técnica de evaluación del desempeño que evalúa a un empleado con ejemplos de comportamientos laborales reales.

●●● **comparaciones multipersonales**

Técnicas de evaluación del desempeño que comparan el desempeño de un individuo con el de otros.

●●● **retroalimentación de 360 grados**

Método de evaluación que utiliza la retroalimentación proporcionada por el círculo completo de personas con quienes interactúa la gente.

Escalas de calificación apoyadas en el comportamiento Otro enfoque popular son las **escalas de calificación apoyadas en el comportamiento (BARS, siglas en inglés de *behaviorally anchored rating scales*)**. Estas escalas combinan los elementos principales de los enfoques de incidentes críticos y escala de calificación gráfica. El evaluador califica a un empleado de acuerdo con unos incisos que tienen una escala numérica y que son ejemplos de comportamientos laborales reales más que descripciones o características generales.

Comparaciones multipersonales Las **comparaciones multipersonales** comparan el desempeño de un individuo con el de otros. Este enfoque ha recibido mucha atención recientemente.³⁸ Popularizado por el ex director de General Electric, Jack Welch, los empleados eran calificados como trabajadores con un desempeño alto (20%), trabajadores con un desempeño moderado (70%) o trabajadores con un desempeño bajo (10%). Por ejemplo, Ford Motor Company evaluó a los gerentes en grupos de 30 a 50. En cada grupo, el 10% debía obtener A, el 80% B y el 10% C. Aunque desde entonces Ford decidió eliminar su sistema de clasificación, el porcentaje de empresas que usan estas clasificaciones al estilo de GE aumentó a 33% en el 2002. (E Revise la sección "Usted manda: Ética en acción", en la p. 334).³⁹

Objetivos Anteriormente presentamos la administración por objetivos (APO) al analizar la plantación, en el capítulo 7. La APO también es un mecanismo para evaluar el desempeño. De hecho, se usa con frecuencia para evaluar a los gerentes y empleados profesionales.⁴⁰ Con la APO, los empleados son evaluados de acuerdo con el logro de objetivos específicos establecidos por ellos y por el gerente.

Retroalimentación de 360 grados La **retroalimentación de 360 grados** es un método que utiliza la retroalimentación desde supervisores, empleados y colegas. En otras palabras, esta evaluación utiliza información proporcionada por el círculo completo de personas con quienes interactúa el gerente. Alrededor de 32% de las organizaciones encuestadas por la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos usa la retroalimentación de 360 grados.⁴¹ Empresas como Alcoa, Pitney Bowes, AT&T, DuPont, Levi Strauss y UPS usan este enfoque. Los usuarios advierten que, aunque es eficaz para la capacitación de carreras y para ayudar a un gerente a reconocer sus fortalezas y debilidades, no es adecuado para determinar el pago, las promociones o los ceses.

ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

En muchas empresas de ropa de vanguardia se espera que los empleados vistan de pies a cabeza con la última moda de la empresa. Sin embargo, un número creciente de empleados de ventas al menudeo, muchos de los cuales ganan salarios bajos, se quejan porque no pueden comprarla. De hecho, tres demandas legales presentadas en San Francisco contra GAP, Abercrombie & Fitch, y Polo Ralph Lauren argumentan que las tiendas obligaron ilegalmente a los empleados a comprar y usar esta ropa costosa. Sostienen que al esperar que los empleados compren y usen cierta marca, las empresas de ventas al menudeo violan las leyes laborales de California, ya que el código laboral del estado dice que cuando un empleo requiere un uniforme, el empleador debe proporcionarlo. Las empresas dicen que los empleados obtienen un descuento en cualquier prenda que adquieran. ¿Qué implicaciones éticas tienen esas demandas para los empleados y las empresas de ropa? ¿Existe una solución ética? Explique.

COMPENSACIÓN Y PRESTACIONES

Los ejecutivos de Discovery Communications Inc. tenían en sus manos un problema moral con los empleados. Muchos de los mejores trabajadores de la empresa estaban ganando los mismos salarios que los trabajadores con desempeño bajo, y el programa de compensación de la empresa no permitía dar aumentos de sueldo al personal que permanecía en el mismo puesto. La única forma en que los gerentes podían recompensar a los mejores trabajadores era darles un bono o promoverlos a otro puesto. Los ejecutivos se daban cuenta de que eso no sólo era injusto, sino contraproducente. Así que revisaron el programa.⁴²

La mayoría de nosotros espera recibir una compensación adecuada de nuestro empleador. Desarrollar un sistema de compensación eficaz y adecuado es una parte importante del proceso de la GRH.⁴³ ¿Por qué? Porque puede ayudar a atraer y retener a individuos competentes y talentosos que ayuden a la organización a lograr su misión y objetivos. Además, se ha demostrado que el sistema de compensación de una organización ejerce un impacto en el desempeño estratégico de ésta.⁴⁴ (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 12.9).

Los gerentes deben desarrollar un sistema de compensación que refleje la naturaleza cambiante del trabajo y del lugar de trabajo para mantener motivado al personal. La compensación organizacional incluye distintos tipos de recompensas y prestaciones, como sueldos y salarios base, aumentos de sueldos y salarios, pagos de incentivos y otras prestaciones y servicios.

¿Cómo determinan los gerentes quién recibe un pago de nueve dólares la hora y quién gana 350,000 dólares anuales? Diversos factores influyen en las diferencias que existen en los paquetes de compensación y prestaciones para distintos empleados. En la figura 12.3 se resumen estos factores, que se basan tanto en el empleo como en el negocio o la industria. Muchas organizaciones usan un enfoque alternativo, denominado pago basado en las destrezas, para determinar la compensación.

Como las destrezas de los empleados tienden a afectar la eficiencia y la eficacia laboral, muchas organizaciones han implantado sistemas de **pago basado en las destrezas**, los cuales recompensan a los empleados por las destrezas y capacidades laborales que demuestran. En un sistema de pago basado en las destrezas, no es el título laboral de un empleado el que define su categoría de pago, sino sus destrezas.⁴⁵ Los sistemas de pago basados en las destrezas parecen acoplarse adecuadamente con la naturaleza cambiante de los empleos y el ambiente laboral de hoy. Como comentó un experto, “en forma lenta, pero segura, nos estamos convirtiendo en una sociedad basada en destrezas, donde el valor en el mercado está vinculado con lo que usted puede hacer y con su serie de destrezas. En este

●●● pago basado en las destrezas

Sistema de pago que recompensa a los empleados por las habilidades laborales que demuestran.

Figura 12.3

Factores que influyen en la compensación y las prestaciones

Fuentes: Basado en R.I. Henderson, *Compensation Management*, 6a ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994), pp. 3-24; y A. Murray, “Mom, Apple Pie, and Small Business”, *Wall Street Journal*, 15 de agosto de 1994, p. A1.



nuevo mundo donde las destrezas y el conocimiento son lo que cuentan realmente, no tiene sentido tratar a las personas como trabajadores. Tiene sentido tratarlas como personas con destrezas específicas y pagarles por ellas”.⁴⁶

Aunque muchos factores influyen en el diseño del sistema de compensación de una organización, la flexibilidad es un factor clave por tomar en cuenta. El enfoque tradicional para pagar al personal reflejó una época de estabilidad laboral cuando la antigüedad y el nivel de empleo determinaban en forma considerable el pago de un empleado. Dados los ambientes dinámicos que muchas organizaciones enfrentan, donde las destrezas que son fundamentales para el éxito organizacional pueden cambiar en cuestión de meses, la tendencia es diseñar sistemas de pago más flexibles y reducir el número de niveles de pago. Sin embargo, cualquiera que sea el enfoque que tomen, los gerentes deben establecer un sistema de compensación justo, equitativo y motivador que permita a la organización reclutar y mantener una fuerza laboral productiva.

DESARROLLO DE CARRERAS

El término *carrera* tiene varios significados. Según el uso popular, significa progreso (“ella sigue una trayectoria de carrera en gerencia”), una profesión (“él ha elegido la carrera de contabilidad”) o una secuencia de empleos (“en su carrera ha tenido 12 empleos en seis organizaciones”). Para nuestros propósitos, definimos **carrera** como una secuencia de los puestos que tiene una persona durante su vida.⁴⁷ Si usamos esta definición, es evidente que todos tenemos, o tendremos, una carrera. Más aún, el concepto es tan importante para los trabajadores no capacitados como para los diseñadores de software o médicos. Pero ¡el desarrollo de carreras no es lo que solía ser!⁴⁸

●●● **carrera**
Secuencia de los puestos
que tiene una persona
durante su vida.

Cómo era

Aunque el desarrollo de carreras ha sido un tema importante en los cursos de administración durante años, hemos sido testigos de algunos cambios drásticos del concepto. Las organizaciones diseñaron comúnmente los programas de desarrollo de carreras para ayudar a los empleados a progresar en sus vidas laborales dentro de una organización específica. El enfoque de esos programas era proporcionar la información, la evaluación y la capacitación necesarias para ayudar a los empleados a lograr sus objetivos de carrera. El desarrollo de carreras fue también, para las organizaciones, una forma de atraer y retener personal muy talentoso. Esos propósitos han desaparecido por completo en el lugar de trabajo de hoy. Los cambios organizacionales generalizados han conducido a la incertidumbre con relación al concepto de una carrera organizacional tradicional. El recorte de personal, la reestructuración y otros ajustes organizacionales nos han llevado a una conclusión importante sobre el desarrollo de carreras: ¡el individuo (no la organización) es responsable de su propia carrera! (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 12.10). Por lo tanto, usted debe estar preparado para hacer lo que sea necesario para progresar en su carrera. Debe tomar la responsabilidad de diseñar, guiar y desarrollar su propia carrera.⁴⁹ Tanto las organizaciones como los individuos se están adaptando al concepto de que los miembros organizacionales deben buscar por su cuenta y ser más dependientes de sí mismos.

Usted y su carrera hoy

La idea de un aumento de la responsabilidad personal por la carrera de uno mismo ha sido descrita como una *carrera sin límites*, en la que los individuos más que las organizaciones definen el progreso de sus carreras, la lealtad organizacional, las destrezas importantes y el valor del mercado.⁵⁰ El reto para los individuos es que no hay normas y existen pocas reglas que los guíen en estas nuevas circunstancias. En cambio, los individuos asumen la responsabilidad principal de la planeación y el establecimiento de los objetivos de sus carreras, así como de su educación y capacitación.⁵¹ (**A** Conéctese a la Web y revise el ejercicio 35 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Satisfied Am I with My Job?”).

Una de las primeras decisiones que deberá tomar es la opción de carrera. La opción de carrera óptima es la que ofrece el mejor acoplamiento entre lo que usted desea lograr en la vida y sus intereses, habilidades y oportunidades en el mercado. Los resultados de

Cuadro 12.12

**Los 10 factores laborales
más importantes para
estudiantes universitarios
de posgrado**

(Clasificados por orden de importancia)

1. Disfrutar lo que hacen	6. Reconocimiento de un buen desempeño
2. Oportunidad de usar destrezas y capacidades	7. Colegas amistosos
3. Oportunidad de desarrollo personal	8. Ubicación del trabajo
4. Sentir que es importante lo que hacen	9. Mucho dinero
5. Prestaciones	10. Trabajar en equipos

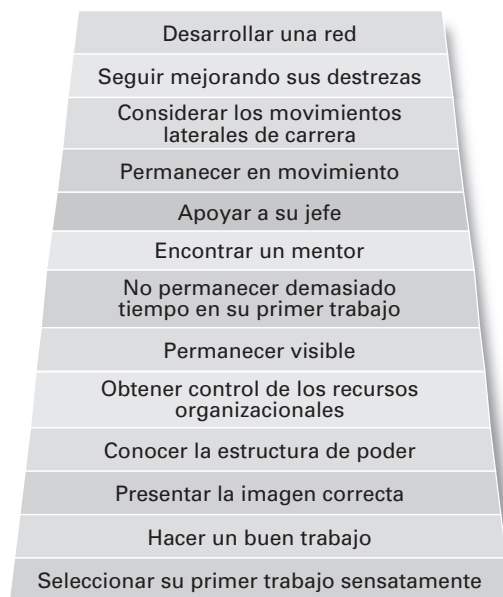
Fuente: Basado en V. Frazee, "What's Important to College Grads in Their First Jobs?", *Personnel Journal*, julio de 1996, p. 21.

una buena opción de carrera deben generar una serie de puestos que le den una oportunidad de tener un buen desempeño, hacer lo que usted desee para mantener su compromiso con su carrera, conducirlo a un trabajo muy satisfactorio y proporcionarle el equilibrio adecuado entre su vida personal y laboral. Entonces, una buena opción de carrera es en la que usted es capaz de desarrollar un concepto propio positivo, realizar el trabajo que usted considere importante y tener la clase de vida que usted desee.⁵² El cuadro 12.12 ofrece los resultados de una encuesta a estudiantes universitarios de posgrado con respecto de lo que es importante para ellos en su primer empleo. ¿Cómo habría clasificado usted estos factores?

Una vez que usted ha identificado una opción de carrera, es momento de iniciar la búsqueda de empleo. No nos adentraremos en los detalles de la búsqueda de trabajo, la elaboración de un currículum o entrevistarnos con éxito, a menos que esas acciones de carrera sean importantes. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 12.11). Adelantemos todos esos pasos y supongamos que su búsqueda de empleo fue exitosa. ¡Es hora de ir a trabajar! ¿Cómo sobrevive y destaca en su carrera? En la figura 12.4 se enumeran algunas sugerencias para una carrera exitosa en administración.⁵³ Al tomar un rol activo en el manejo de su carrera, su vida laboral puede ser más exitosa, placentera y satisfactoria.

Figura 12.4

**Algunas sugerencias
para una carrera exitosa
en administración**



Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Describir los diferentes métodos de evaluación del desempeño.
- Analizar los factores que influyen en la compensación y las prestaciones para los empleados.
- Describir los sistemas de pago basados en las destrezas.
- Describir el desarrollo de carreras para los empleados de hoy.

TEMAS ACTUALES DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Concluiremos este capítulo revisando algunos aspectos contemporáneos de RH que enfrentan los gerentes de hoy. Entre ellos están el manejo del recorte de personal y la diversidad de la fuerza laboral, el acoso sexual y el equilibrio de la vida laboral.

Manejo del recorte de personal

- ● ● **recorte de personal**
Eliminación planeada de empleos en una organización.

El **recorte de personal** es la eliminación planeada de empleos en una organización. Cuando una organización tiene demasiados empleados (lo que puede suceder cuando necesita recortar costos, se enfrenta a una disminución de su participación en el mercado o ha crecido demasiado rápido), una opción para apuntalar las utilidades es eliminando algunos de esos trabajadores en exceso. Empresas reconocidas como Boeing, McDonald's, Dell, J.P. Morgan Chase y otras han tenido que recortar su personal en años recientes.⁵⁴ ¿De qué manera pueden los gerentes dirigir mejor un lugar de trabajo donde se llevó a cabo un recorte de personal? Espere trastornos en el lugar de trabajo y en la vida personal de los empleados. La tensión, la frustración, la ansiedad y el enojo son reacciones comunes, tanto de los individuos despedidos como de los sobrevivientes laborales. Pero, ¿hay algo que los gerentes puedan hacer para disminuir el dolor? Sí.⁵⁵

La comunicación abierta y honesta es fundamental. Los individuos que deben salir necesitan ser informados tan pronto como sea posible. Los sobrevivientes necesitan conocer los nuevos objetivos y expectativas de la empresa, cómo sus trabajos podrían cambiar y qué les depara el futuro. Los gerentes que han llevado a cabo un recorte de personal destacan la importancia de comunicar la información abiertamente y tan pronto como esté disponible.

Para proporcionar ayuda a los empleados incluidos en el recorte de personal, muchas organizaciones ofrecen alguna forma de liquidación o prestaciones durante un periodo específico. Los gerentes desean estar seguros de que están cumpliendo cualquier ley que pudiera afectar la duración del pago temporal y las prestaciones que se deben ofrecer, así como los tipos de pago y prestaciones que se deben proporcionar. Además, muchas organizaciones ofrecen ayuda en la búsqueda de empleo.

Por último, en algunos estudios se ha descubierto que el recorte de personal es tan angustiante para los sobrevivientes como para las víctimas. Los sobrevivientes temen a menudo ser los siguientes en perder sus empleos. O descubren que sus responsabilidades laborales han aumentado con el fin de terminar todo el trabajo. Para ayudar a los sobrevivientes a enfrentar el recorte de personal, los gerentes podrían proporcionar consejeros para que los empleados platicuen con ellos, sostener debate en grupo y comunicarles lo importantes que son.

Manejo de la diversidad de la fuerza laboral

Hemos analizado la estructura cambiante de la fuerza laboral en diversas partes del libro y hemos proporcionado ideas en nuestras secciones de “Gestión de la diversidad de la fuerza laboral” en varios capítulos. En esta sección mostraremos cómo las actividades básicas de RH, como el reclutamiento, la selección, la inducción y la capacitación han afectado directamente la diversidad de la fuerza laboral.

Reclutamiento Para aumentar la diversidad de la fuerza laboral, los gerentes necesitan ampliar su red de reclutamiento. Por ejemplo, la práctica popular de basarse en las referencias de los empleados como fuente de candidatos a un empleo tiende a producir candidatos que son similares a los empleados existentes. Sin embargo, algunas organizaciones, como Exabyte, de Boulder, Colorado, han reclutado y contratado a individuos diversos al confiar en sus empleados existentes. La experiencia exitosa de la empresa con un empleado con deficiencia auditiva condujo a contratar a otros empleados con deficiencia auditiva a través de las referencias de los empleados. Pero no toda organización tiene los recursos de empleados necesarios para lograr la diversidad de la fuerza laboral a través de estas referencias. Así que los gerentes deben buscar candidatos a un empleo en lugares donde quizá nunca hayan buscado anteriormente. Para aumentar la diversidad, los gerentes están recurriendo cada vez más a fuentes de reclutamiento no tradicionales, como redes de empleo de mujeres, clubes de personas mayores de 50 años, bancos laborales urbanos, centros de capacitación para discapacitados, periódicos étnicos y organizaciones que defienden los derechos de los homosexuales. Este tipo de alcance debe permitir a la organización ampliar su reserva de candidatos diversos.



Los esfuerzos para adaptar el lugar de trabajo a la diversidad de los empleados de Estados Unidos incluyen leyes para proteger a los empleados contra la discriminación y también leyes que exigen modificaciones físicas en las oficinas y el equipo. Por ejemplo, Xerox proporciona equipo para que sus clientes lo instalen en sus copiadoras y puedan ser usadas por trabajadores con discapacidades. Esta copiadora usa software especial para ayudar a los débiles visuales.

Selección Una vez que existe una serie diversa de candidatos, es necesario garantizar que el proceso de selección no discrimine. Más aún, es necesario lograr que los candidatos se sientan cómodos con la cultura de la organización y que estén conscientes del deseo de la gerencia de satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, sólo un pequeño porcentaje de mujeres solicita empleos técnicos en Microsoft, pero la empresa realiza grandes esfuerzos para contratar a un alto porcentaje de candidatas y lucha para que estas mujeres tengan una experiencia exitosa una vez que están en el trabajo.⁵⁶

Inducción y capacitación La transición de fuera hacia dentro de la organización es con frecuencia más desafiante para las mujeres y las minorías que para los hombres de raza blanca. Muchas organizaciones proporcionan talleres especiales para generar conciencia de la diversidad. Por ejemplo, en una instalación de manufactura de Kraft en Missouri, los gerentes desarrollaron un programa de diversidad ambicioso que reflejaba el valor más alto que la organización había dado a la incorporación de diversas perspectivas. Algo que hicieron fue recompensar a los “campeones de la diversidad”, es decir, empleados que apoyaron y fomentaron los beneficios de la diversidad. También incluyeron objetivos de diversidad en la evaluación de los empleados, alentaron las promociones no tradicionales, patrocinaron seis días de convivencia étnica anualmente y capacitaron a más de la mitad de los empleados de la fábrica en asuntos relacionados con la diversidad.⁵⁷

Algunas organizaciones se esfuerzan de manera decidida por lograr la diversidad. Por ejemplo, Advantica, la empresa matriz de los restaurantes Denny's, fue golpeada por una serie de demandas legales a principios de la década de 1990. Respondió con una contratación intensa de minorías y un esfuerzo de diversidad de provee-

dores. La empresa ha sido clasificada en los tres primeros lugares de las 50 mejores empresas estadounidenses para las minorías durante tres años consecutivos. Y Coca-Cola, que resolvió una demanda legal presentada por empleados negros por 192 millones de dólares en noviembre de 2000, ha dado grandes pasos en sus esfuerzos de diversidad, incluyendo el lanzamiento de un programa de mentoría formal y capacitación en diversidad para los empleados.⁵⁸

Acoso sexual

El acoso sexual es un problema grave en las organizaciones del sector público y privado. Durante 2002, se presentaron más de 14,000 quejas ante la Comisión de Oportunidades Equitativas de Empleo (EEOC, por sus siglas en inglés). Aunque las mujeres presentan la mayoría de las quejas, con excepción de un año, el porcentaje de cargos presentados por hombres ha aumentado cada año desde 1992.⁵⁹ Los datos también indican que casi todas las empresas *Fortune* 500 de Estados Unidos han tenido quejas interpuestas por empleados y alrededor de un tercio de ellos entablaron demandas.⁶⁰ En estos casos, no sólo las resoluciones fueron muy costosas para las empresas en cuanto a litigios, sino que se calcula que el acoso sexual cuesta a una “empresa típica *Fortune* 500, 6.7 millones de dólares anuales por ausentismo, baja productividad y rotación”.⁶¹ Y el acoso sexual no es un problema sólo en Estados Unidos. Es un problema global. Por ejemplo, se han presentado cargos por acoso sexual contra empleadores en países como Japón, Australia, Holanda, Bélgica, Nueva Zelanda, Suecia, Irlanda y México.⁶²

Aunque los debates de los casos de acoso sexual se centran con frecuencia en las enormes sanciones monetarias concedidas por una corte, los empleadores tienen otras inquietudes. El acoso sexual crea un ambiente laboral desagradable y reduce la capacidad de los empleados para desempeñar sus trabajos. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 12.12).

El **acoso sexual** se define como cualquier actividad no deseada de naturaleza sexual que afecta el empleo de un individuo. Puede ocurrir entre miembros del sexo opuesto o del mismo sexo. Aunque este problema es cubierto generalmente por las leyes contra la discriminación en el empleo, ha recibido mayor atención en años recientes. Antes de mediados de los ochenta, a decir de la mayoría, este problema era visto por lo general como un incidente aislado y el individuo que cometía la falta era (cuando mucho) únicamente responsable de sus acciones.⁶³

●●● **acoso sexual**
Cualquier actividad no deseada de naturaleza sexual que afecta el empleo de un individuo.

El gerente se hace

- ◆ Usando la Internet, investigue diferentes empresas que le interesen y revise lo que dicen sobre las carreras o su personal.
- ◆ Si usted está trabajando, observe qué tipos de actividades de la GRH hacen sus gerentes. ¿Qué actividades realizan que parezcan ser eficaces o ineficaces? ¿Qué puede usted aprender de esto?
- ◆ Realice una investigación de su carrera elegida para descubrir qué se requiere para tener éxito en ella.
- ◆ Complete la sección de Entrevistas de las pp. 526-527 y la de Valoración de la diversidad de las pp. 537-538 de los Módulos de adquisición de habilidades.
- ◆ **A** Conéctese a la Web y realice cualquiera de los ejercicios de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación, que se encuentran en R.O.L.L.S.: número 26, "How Good Am I At Giving Feedback?"; número 35, "How Satisfied Am I My Job?"; y número 44, "Am I Experiencing Work-Family Conflict?".

Muchos problemas relacionados con el acoso sexual requieren determinar con exactitud en qué consiste este comportamiento ilegal. La EEOC define acoso sexual como "propuestas sexuales inoportunas, solicitudes de favores sexuales y otras conductas verbales o físicas de naturaleza sexual cuando el sometimiento a esta conducta o su rechazo de manera explícita o implícita afecta el empleo de un individuo, interfiere excesivamente con el desempeño laboral de un individuo o crea un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo".⁶⁴ Para muchas organizaciones, lo problemático es el asunto del ambiente ofensivo u hostil. Los gerentes deben estar conscientes de lo que constituye un ambiente de ese tipo. Otra cosa que los gerentes deben entender es que la víctima no necesariamente es la persona acosada, sino que podría ser cualquier persona afectada por la conducta ofensiva.⁶⁵ La clave consiste en reconocer lo que hace sentir incómodos a los compañeros de trabajo y, si no lo sabemos, ¡debemos preguntar!⁶⁶

¿Qué puede hacer una organización para protegerse contra las demandas por acoso sexual?⁶⁷ Las cortes desean saber dos cosas: ¿Sabía la organización o debía haber sabido de la presunta conducta? y ¿qué hizo la gerencia para detenerla? Debido al número y el monto cada vez mayor de las sanciones monetarias contra las organizaciones, es necesario que la gerencia eduque a todos los empleados en el asunto del acoso sexual y que haya mecanismos disponibles para vigilar a los empleados.

Equilibrio entre trabajo y vida privada

¿Qué tipos de problemas relacionados con el equilibrio entre trabajo y vida privada podrían surgir y afectar el desempeño laboral de un empleado? Estos son algunos ejemplos:

- ¿Es correcto que alguien lleve a su bebé al trabajo debido a una crisis de emergencia con los arreglos normales de cuidado infantil?
- ¿Es correcto esperar que un empleado trabaje 60 horas o más a la semana?
- ¿Se debe dar a un empleado el día libre para que vea la actuación de su hijo en un evento escolar?

En la década de 1980, las organizaciones empezaron a reconocer que los empleados no dejan a su familia y su vida personal cuando van a trabajar. Una organización contrata a una persona que tiene vida personal fuera de la oficina, problemas personales y compromisos familiares. Aunque los gerentes no pueden mostrarse comprensivos con cada detalle de la vida familiar de un empleado, *estamos* viendo organizaciones más conscientes del hecho de que los empleados tienen niños enfermos, padres ancianos que necesitan atención especial y otros asuntos familiares que pueden requerir arreglos especiales. En respuesta a esto, la mayoría de las organizaciones importantes han tomado medidas para hacer que sus lugares de trabajo sean de ayuda para las familias ofreciendo **prestaciones de apoyo a la familia**, las cuales incluyen una amplia variedad de programas laborales y familiares para ayudar a los empleados.⁶⁸ Estas organizaciones introdujeron programas como guarderías infantiles en la empresa, campamentos de verano, horarios de trabajo flexibles, com-

●●● **prestaciones de apoyo a la familia**
Prestaciones que satisfacen las necesidades que tienen los empleados de equilibrar su vida laboral y personal.



Greg Strakosch, fundador y director ejecutivo de la empresa de medios interactivos Tech Target de Needham, Massachusetts, ha llevado las políticas relacionadas con la vida laboral y familiar más lejos que muchos gerentes. No ha establecido políticas que exijan un número establecido de horas de trabajo para sus 210 empleados, ni ha limitado los días de incapacidad por enfermedad, los días personales ni los días de vacaciones. “Usted puede estar enfermo un día u ocho”, afirma, “pero un número fijo de días de incapacidad por enfermedad me parece arbitrario y tonto”. Aunque no es para aquéllos que no pueden manejar la libertad, la política de “licencia abierta” de la empresa es “un arma competitiva”, comenta Strakosch, que ha contribuido con un incremento en las ventas de casi 30% en 2003.

partir empleos, permisos para ceremonias escolares, telecomunicaciones y empleo de medio tiempo. Los conflictos de la vida laboral y familiar son tan importantes para las empleadas con hijos como para los trabajadores masculinos con hijos y mujeres sin hijos. Por ejemplo, las cargas de trabajo excesivas y el aumento de las exigencias de viajar han hecho que cada vez sea más difícil para los empleados cumplir con sus responsabilidades laborales y personales. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 44 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “Am I Experiencing Work-Family Conflict?”). Por ejemplo, un estudio realizado en Harvard descubrió que 82% de los hombres entre 20 y 39 años de edad dijeron que un programa de apoyo a la familia era su criterio laboral más importante.⁶⁹

El lugar de trabajo progresista de hoy en día se está adaptando para satisfacer las distintas necesidades de una fuerza laboral diversa. Esto incluye proporcionar una amplia gama de opciones de horarios y prestaciones que permitan a los empleados tener una mayor flexibilidad en el trabajo y equilibrar o integrar mejor su vida laboral y personal. A pesar de estos esfuerzos organizacionales, los programas para equilibrar la vida laboral y familiar tienen mucho por mejorar. Encuestas realizadas en el lugar de trabajo muestran todavía niveles altos de tensión debidos a conflictos en la vida laboral y familiar. Grupos grandes de mujeres y trabajadores de minorías permanecen desempleados o subempleados debido a responsabilidades familiares e injusticias en el lugar de trabajo.⁷⁰ Entonces, ¿qué pueden hacer los gerentes?

La investigación reciente sobre conflictos en la vida laboral y familiar ha proporcionado nueva información. Por ejemplo, la evidencia indica que las presiones de tiempo no son el problema principal detrás de los conflictos.⁷¹ Es la intromisión psicológica del trabajo en la vida familiar y viceversa. La gente se preocupa por sus problemas

personales en el trabajo y piensan en sus problemas de trabajo cuando están en casa. Así que papá puede estar físicamente en casa a tiempo para cenar, pero su mente está en cualquier otro lado mientras se sienta a la mesa. Esto sugiere que las organizaciones deben dedicar menos esfuerzo a ayudar a los empleados en asuntos de administración del tiempo y más esfuerzo a ayudarlos a separar sus vidas en forma clara. Mantener cargas de trabajo razonables, disminuir los viajes relacionados con el trabajo y ofrecer guarderías infantiles de calidad en las empresas son ejemplos de prácticas de RH que pueden ayudar. Además, no es sorprendente descubrir que las personas difieran en sus preferencias para programar las opciones y prestaciones.⁷² Algunas personas prefieren iniciativas organizacionales que separen mejor el trabajo de sus vidas personales. Otras prefieren programas que faciliten la integración. Por ejemplo, los horarios de trabajo flexibles separan el trabajo de la vida personal porque permiten a los empleados programar horas de trabajo que entren menos en conflicto con sus responsabilidades personales. Por otro lado, las guarderías infantiles en la empresa integran el trabajo y la vida personal al eliminar los límites entre las responsabilidades laborales y familiares. Las personas que prefieren la separación de su vida laboral y personal se sentirán más satisfechas y comprometidas con sus trabajos cuando se les ofrezcan opciones como horarios de trabajo flexibles, compartir empleos y trabajos de medio tiempo. Las personas que prefieren la integración responderán en forma más positiva a opciones como guarderías infantiles en la empresa, instalaciones deportivas y días de campo familiares patrocinados por la empresa.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explicar cómo pueden manejar los gerentes el recorte de personal.
- Analizar cómo pueden manejar los gerentes la diversidad de la fuerza laboral.
- Explicar qué es acoso sexual y qué deben saber los gerentes sobre este problema.
- Describir cómo tratan las organizaciones los asuntos relacionados con el equilibrio entre la vida laboral y la personal.

Los gerentes responden a un Dilema



Sandra M. Steiner

Vicepresidenta ejecutiva, Business Development, Westminster, Colorado



Brett tiene mucha suerte de que tantos empleados usen el sitio actual. A esos usuarios podría pedirles que completaran un cuestionario con relación a los puntos que consideraran más útiles y preguntar a los gerentes del grupo australiano cómo usan el sitio cuando trabajan con sus empleados. Esto le daría información sobre la utilidad real de la información proporcionada, identificaría puntos adicionales que se podrían introducir para mejorar el sitio y le permitiría conocer las fortalezas que ofrece el sitio actual. Al ofrecer el sitio a nuevas ubicaciones, debe permitir que parte del contenido nuevo se adapte a las necesidades locales. Brett podría invitar a un grupo representativo de empleados y gerentes a ver el sitio actual para obtener su retroalimentación. Antes de expandir el programa, es fundamental que conozca las razones por las cuales los empleados lo consideran valioso y después incluir ese conocimiento.

David Jolliffe

Gerente, New Media & Editorial Services, Pearson Canadá, Toronto, Ontario, Canadá



Ampliar la intranet de empleados a otras unidades plantea varios retos. El primero tiene que ver con el contenido y la estructura del portal mismo. Para que sea bien recibido, el sitio debe reflejar las prácticas, las políticas, los problemas y acontecimientos de cada unidad de negocios local, para que estos empleados sientan que el recurso les pertenece, del mismo modo que a la empresa matriz. También necesita integrar contenido local para que sea fácil de encontrar, garantizar que los materiales locales tengan la misma excelente calidad que la demás información y tratar a los empleados como personas bien equilibradas al incluir conceptos personales, como destinos para compartir automóvil, informes meteorológicos o servicios de compra-venta. Inicialmente, será necesario hacer demostraciones de este programa de utilidad mediante publicidad, concursos de búsqueda en el sitio y presentaciones a los empleados. Del mismo modo que con cualquier cambio, las personas tienen que estar convencidas del valor agregado de la innovación.

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje

Al terminar de estudiar el capítulo, deberá ser capaz de:

- Explicar cómo los recursos humanos de una organización pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva.
- Enumerar las ocho actividades necesarias para proveer de personal a la organización y mantener un nivel alto de desempeño de los empleados.
- Analizar los factores ambientales que afectan de manera más directa el proceso de la GRH.
- Comparar el análisis de puestos, la descripción de puestos y la especificación de puestos.
- Describir la diferencia entre reclutamiento y recorte de personal.
- Analizar las fuentes principales de posibles candidatos a un puesto.
- Describir los diversos instrumentos de selección y cuál funciona mejor para diferentes puestos.
- Describir qué es una sinopsis de trabajo realista y por qué es importante.
- Explicar por qué la inducción es tan importante.
- Describir los diferentes tipos de capacitación y cómo se puede proporcionar.
- Describir los diferentes métodos de evaluación del desempeño.
- Analizar los factores que influyen en la compensación y las prestaciones para los empleados.
- Describir los sistemas de pago basados en las destrezas.
- Describir el desarrollo de carreras para los empleados de hoy.
- Explicar cómo pueden manejar los gerentes el recorte de personal.
- Analizar cómo pueden manejar los gerentes la diversidad de la fuerza laboral.
- Explicar qué es acoso sexual y qué deben saber los gerentes sobre este problema.
- Describir cómo tratan las organizaciones los asuntos relacionados con el equilibrio entre la vida laboral y la personal.

Reflexiones en torno a la administración

1. ¿Cómo afecta la GRH a todos los gerentes?
2. ¿Existen límites en cuanto a qué tanto un empleador potencial debe ahondar en la vida personal pasada de un candidato por medio de entrevistas o pruebas? Explique.
3. ¿Debe un empleador tener el derecho de elegir a los empleados sin interferencia gubernamental? Apoye su conclusión.
4. Los estudios muestran que los salarios de las mujeres todavía están por debajo de los salarios de los hombres y, aun con leyes y reglamentos que garantizan las oportunidades equitativas, el pago que reciben las mujeres corresponde a 73% del pago que reciben los hombres. ¿Cómo diseñaría usted un sistema de compensación que abordara este problema?
5. ¿Qué desventajas, si es que existe alguna, ve usted en la implementación de prestaciones flexibles? (Considere esta pregunta desde la perspectiva tanto de la organización como del empleado).
6. ¿Cuáles son los beneficios y los inconvenientes de las sinopsis de trabajo realistas? (Considere esta pregunta desde la perspectiva tanto de la organización como del empleado).
7. Desde su punto de vista, ¿en qué consiste el acoso sexual? Describa cómo las empresas pueden minimizar el acoso sexual en el lugar de trabajo.
8. Vaya al sitio Web de la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos (www.shrm.org) y busque la sección "HR News". Elija una de las historias de noticias para leerla y escriba un resumen de la información. Al final de su resumen, analice las implicaciones que tiene el tema para los gerentes.

En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo

Usted trabaja como director de recursos humanos de un sitio Web de registro de regalos con sede en St. Paul, Minnesota. Su empresa tiene actualmente 30 empleados pero debido a la popularidad de su sitio, la empresa está creciendo rápidamente. Para manejar la demanda de los clientes, por lo menos se necesitarán 30 empleados adicionales en los tres meses siguientes. Para ocupar esos puestos, la directora ejecutiva de la empresa se ha comprometido a aumentar la diversidad de los empleados porque

considera que esto agregará perspectivas únicas a los tipos de servicios de regalos que proporciona la empresa. Ella le ha pedido dirigir un equipo que propusiera algunas prácticas específicas para reclutar individuos diversos.

Forme equipos de tres o cuatro compañeros de su clase. Identifique los pasos específicos que su empresa puede tomar para reclutar individuos diversos. Sea creativo y específico. Escriba los pasos propuestos y prepárese para compartir sus ideas con la clase.

Ejercicio de disyuntiva ética

Todo mundo desea una calificación de A; nadie quiere una calificación de C. No obstante, el sistema de clasificación multipersonal usado por Goodyear Tire y Rubber Company obligó a los gerentes a clasificar al 10% de la fuerza laboral como trabajadores A, al 80% como trabajadores B y al 10% como trabajadores C. Los clasificados como A fueron recompensados con promociones; a los clasificados como C se les dijo que podían bajar de categoría o ser despedidos si obtenían una calificación C por segunda ocasión. Goodyear abandonó su sistema 10-80-10 justo antes de que algunos trabajadores C que habían sido despedidos interpusieran una demanda argumentando discriminación por edad. “Es muy injusto iniciar con la suposición de que cierto porcentaje de sus empleados son ineficientes”, comentó uno de los demandantes. “Era muy subjetivo y estaba diseñado para eliminar a las personas de mayor edad”.

Al igual que Goodyear, un número creciente de empresas han seguido el ejemplo de General Electric de clasificar regularmente a los empleados. Muchas empresas dan a los trabajadores ineficientes una oportunidad para mejorar antes de tomar medidas. Sin embargo, los críticos opinan que el sistema de clasificación obliga a los gerentes a penalizar a los trabajadores de equipos con un desempeño pobre. También opinan que el sistema de clasificación conduce a la discriminación de edad, género o raza. En respuesta, las empresas están capacitando a los gerentes para que usen medidas más objetivas en las eva-

luaciones, como supervisar el avance hacia metas preestablecidas.⁷³

Imagine que usted es un ejecutivo de General Electric que debe clasificar al 20% de sus gerentes subordinados como trabajadores eficientes, al 70% como trabajadores promedio y al 10% como trabajadores que necesitan mejorar. Retener a los gerentes incompetentes o poco motivados es injusto para el resto del equipo y envía señales confusas. Por otro lado, aunque todos sus gerentes sean eficientes, usted debe colocar al 10% en la categoría inferior. Ahora es momento de la evaluación. Revise el cuadro 12.11, considerando este dilema ético, y decida cuál de las siguientes opciones elegirá y por qué.

Opción A: Antes de presentar las calificaciones, llame aparte a los trabajadores que tienen la calificación más baja y sugiera que comiencen a buscar inmediatamente nuevos puestos en otro lado para evitar que los despidan.

Opción B: Elabore un memorandum explicando que ninguno de sus subordinados es incompetente ni merece ser despedido, y después clasifíquelos como trabajadores eficientes o promedio.

Opción C: Aplique la calificación como se le pide y trabaje individualmente con cada uno de los trabajadores que obtuvieron la calificación más baja para desarrollar planes con el propósito de mostrar mejoría en 90 días.

Caso práctico

Mitsubishi Motors North America

“Somos una fuerza laboral diversa y llena de energía. Somos una cultura que busca y recompensa el trabajo intenso y la dedicación. Somos ganadores”. Aunque muchos tipos diferentes de organizaciones de todo el mundo expresan sentimientos similares, usted podría sorprenderse al descubrir que ésta es parte de la declaración de la misión de Mitsubishi Motors North America, Inc. (MMNA), tomando en cuenta especialmente la historia de la empresa.

MMNA es una de las muchas empresas del Grupo Mitsubishi con sede en Japón. Aunque cada miembro del Grupo Mitsubishi es independiente, comparten los principios rectores del Sankoryo, anunciado por primera vez en la década de 1930 por el fundador, el señor Koyata Iwasaki, y revisado para reflejar las realidades de hoy:

- **Shoki Hoko:** Luchar para enriquecer a la sociedad, tanto material como espiritualmente, contribuyendo al mismo tiempo a la conservación del ambiente.
- **Shoji Komei:** Mantener principios de transparencia y apertura, conduciendo los negocios con integridad y honestidad.

- **Ritsugyo Boeki:** Expandir los negocios, basándose en una perspectiva global integral.

Estos principios rectores sirven como el fundamento de cómo cada empresa de Mitsubishi debe conducir sus negocios. No obstante, conducir los negocios de esta manera no era lo acostumbrado en la instalación de manufactura de MMNA en Normal, Illinois.

Inaugurada en 1985 en la tierra agrícola de valles y colinas del centro de Illinois, la instalación de manufactura de MMNA era una maravilla tecnológica. Era considerada como la fábrica más compleja en Estados Unidos y fue diseñada para dar cabida a la producción de varios modelos diferentes, mezclados en una sola línea de ensamblaje. Cuando el vehículo deportivo utilitario Endeavor fue integrado en enero de 2003, los trabajadores estaban fabricando seis automóviles y camiones distintos, es decir, más que cualquier otra fábrica estadounidense. La productividad de la fábrica había aumentado de manera notable. Llevar la instalación a ese nivel de desempeño requirió la mano rectora del gerente de planta Rich Gilligan, quien tomó el control como gerente en 1998, en una época en que la fábrica tenía dos distinciones notorias: era una de



Rich Gilligan, de Mitsubishi.

las fábricas más automatizadas, aunque menos productivas, de la industria y era conocida como el lugar que fue demandado por el gobierno de Estados Unidos debido al acoso sexual abusivo hacia sus trabajadoras. Esa demanda legal era lo que más conocían las personas de Mitsubishi Motors.

El caso prominente contaba la historia de un lugar de trabajo deprimente: "Graffiti sexual escrito en las defensas que estaban por llegar a las trabajadoras de línea; fotografías pornográficas pegadas en las paredes; trabajadores del sexo masculino insultando a las mujeres con llaves inglesas y compresores de aire; mujeres a quienes trabajadores del sexo masculino les pedían descubrir sus senos; otras mujeres manoseadas y mujeres que se quejaban de ser despedidas o ignoradas para una promoción". Casi desde el principio, la fábrica tuvo una mala reputación con relación al empleo de mujeres. La gente de la comunidad local veía con sospecha a los empleados de la fábrica. Uno de los jefes de turno comentó, "teníamos hombres sin mala reputación a quienes se les pidió que dejaran de entrenar a niñas de equipos de softball sólo porque trabajaban en esa fábrica". Después de numerosas quejas de parte de las empleadas, la EEOC entró en acción y entabló demandas legales a favor de 500 empleadas, acusando a la empresa de acoso sexual. El caso se prolongó por tres años, bajando aún más la moral de los empleados y dañando una relación ya de por sí distante entre los trabajadores estadounidenses y los gerentes japoneses. Ese es el ambiente que Gilligan heredó.

El primer paso del cambio fue la resolución, en junio de 1998, de la demanda legal de la EEOC por 34 millones de dólares, la resolución más importante sobre acoso sexual en la historia. El dinero se distribuyó entre más de 400 mujeres, muchas de las cuales aún trabajan en la fábrica. La resolución de la EEOC también dictó una transformación del ambiente de trabajo. Aunque Gilligan sabía que necesitaba mejorar la productividad y la calidad en la fábrica, también sabía que sus recursos humanos apoyarían cualquier cambio que se hiciera. Pero primero debía mostrar apoyo a sus empleados. Respaldó sus sugerencias de poner

el "respeto" en primer lugar en una nueva declaración de la misión, y la "calidad" en segundo lugar. Entonces, estableció un nuevo departamento para investigar todas las quejas de los empleados y capacitar a los nuevos en casos de discriminación racial y sexual. Los empleados tomarían un curso de actualización cada dos años. Gilligan comentó: "Espero que el espíritu de lo que hacemos vaya más allá de lo que está escrito". Además, se implementó una política de cero tolerancia, es decir, el comportamiento inaceptable y perjudicial no sería tolerado bajo ninguna circunstancia.

El ambiente en la fábrica de Normal ha mejorado significativamente. Durante la "vigilancia de la EEOC de 1998 a 2001, se presentaron 140 quejas por discriminación y acoso sexual. En 52 de éstas, se violó la política de cero tolerancia, dando como resultado ocho despidos, 14 suspensiones sin pago y 30 acciones disciplinarias". La EEOC afirmó, en su informe final redactado en el 2001, que el "manejo de las quejas por Mitsubishi era 'mucho más estricto' que lo requerido por las leyes federales y estatales".

En cuanto al rendimiento de la fábrica, los costos de garantías han descendido de 38 a 15.19 dólares por automóvil. El número de horas para fabricar un automóvil se ha reducido de 37 a 21.8 horas/trabajador; el costo de las partes deterioradas en la producción es sólo de 4.85 dólares por automóvil, muy por debajo de 30 dólares. Mitsubishi anunció en 2003 que estaba invirtiendo 200 millones de dólares para expandir la capacidad de su subsidiaria estadounidense en 25%, creando 300 empleos adicionales en la fábrica de Normal.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cuál cree usted que podría ser la filosofía de Mitsubishi en cuanto al rol de la gerencia estratégica de recursos humanos? Explique. ¿Concuerdan las acciones de Rich Gilligan en la fábrica de Normal con la filosofía de la empresa? Explique.

2. ¿Es una política de cero tolerancia una respuesta adecuada para combatir el acoso sexual? ¿Por qué?
3. Usted está a cargo de proporcionar la inducción a los nuevos empleados en la fábrica de Mitsubishi. Elabore un resumen general de lo que incluiría su programa de inducción.
4. ¿Qué podrían aprender otras empresas de las experiencias de Mitsubishi?

Fuentes: Información obtenida del sitio Web de la empresa (www.mitsubishicars.com), 1° de junio de 2003; "Mitsubishi Plans Big Boost to U.S. Production", *Industry Week* (www.industryweek.com), 18 de marzo de 2003; D. Kiley, "Workplace Woes Almost Eclipse Mitsubishi Plant", *USA Today*, 21 de octubre de 2002, pp. B15S.; "EEOC Responds to Final Report of Mitsubishi Consent Decree Monitors", sitio Web de EEOC (www.eeoc.gov), 23 de mayo de 2001; y S. Greengard, "Zero Tolerance: Making It Work", *Workforce*, mayo de 1999, pp. 28-34.

● ● ● **Objetivos de aprendizaje**

Tenga presentes estos objetivos mientras lee y estudia el capítulo

¿Qué es el cambio?

- Definir el cambio organizacional.
- Explicar cómo el cambio afecta a los gerentes.

Fuerzas para el cambio

- Analizar las fuerzas externas e internas para el cambio.
- Comparar el uso de agentes de cambio internos y externos.

Dos puntos de vista del proceso de cambio

- Comparar las metáforas del cambio de las aguas tranquilas y de los rápidos en aguas turbulentas.
- Explicar el modelo de tres etapas del proceso de cambio de Lewin.
- Analizar el ambiente que enfrentan los gerentes hoy en día.

Manejo del cambio

- Describir cómo los gerentes podrían cambiar la estructura, la tecnología y a las personas.
- Explicar por qué las personas se resisten al cambio y cómo se podría manejar la resistencia.

Aspectos contemporáneos en el manejo del cambio

- Explicar por qué es tan difícil cambiar la cultura organizacional y cómo los gerentes pueden cambiarla.
- Describir la tensión de los empleados y cómo los gerentes pueden ayudarlos a manejar la tensión.
- Analizar qué se requiere para lograr que el cambio se lleve a cabo con éxito.

Estimulando la innovación

- Explicar por qué la innovación no es sólo creatividad.
- Explicar el punto de vista del modelo de sistemas sobre la innovación.
- Describir las variables estructurales, culturales y de recursos humanos que son necesarias para la innovación.
- Explicar qué son los campeones de ideas y por qué son importantes para la innovación.

El Dilema de un gerente



Ron Daly (en la foto), presidente de los talleres de impresión R.R. Donnelley Company, enfrenta algunas decisiones difíciles en el cambio de su organización.¹ Esta empresa con sede en Chicago se dedica a la impresión comercial con 52 talleres ubicados en todo el mundo. ¿Qué imprime Donnelley? Además de publicaciones populares como *TV Guide* y *Sports Illustrated*, también imprime catálogos, anuncios de ventas al menudeo, directorios te-

lefónicos, publicaciones financieras y libros (la empresa imprime anualmente alrededor de la mitad de los libros que aparecen en las listas de best-sellers del *New York Times*).

Los escasos primeros años del siglo *xxi* han sido difíciles para Donnelley. La empresa mantenía un rendimiento alto y constante durante las décadas de 1970 y 1980. Pero sus gerentes se durmieron al volante y no realizaron las inversiones en eficiencia impulsadas por el avance tecnológico que sus competidores hicieron durante la década de 1990. La empresa siguió batallando, sin recuperarse por completo de esa equivocación. Los ingresos disminuyeron en 1000 millones de dólares, de 5700 millones de dólares en 2000, a 4700 millones de dólares en 2002, y las ganancias por acción bajaron más de 40%. Parte del problema parecían ser los controles deficientes. Tampoco había un sistema de cómputo a través de la empresa para vigilar los procesos o el inventario. Algo se debía hacer y el director ejecu-

tivo encontró ese algo en alguien, Ron Daly.

Daly, un hombre simpático y agradable que había permanecido en la empresa durante más de 33 años, era presidente del negocio de impresión de directorios. Según indicaban la rentabilidad y el crecimiento de los ingresos, sus talleres eran los mejores de Donnelley. Para lograr esos resultados, convenció a los gerentes de los talleres de que desarrollaran colores estándar, peso de papeles y prácticas de impresión, de manera que los trabajos pudieran completarse en el taller de impresión más eficiente. Daly también trató directamente con los empleados que estaban apegados a las máquinas y métodos antiguos. "Si algunas personas se interponen en el camino", afirmó, "encontraremos la manera de deshacernos de ellas".

Tome el lugar de Ron Daly. Ahora tiene que expandir su programa de cambio y educar a los empleados sobre la importancia y la necesidad de continuar los esfuerzos de cambio organizacional requeridos. ¿Cómo lo haría?

¿Qué haría usted?



Los retos gerenciales que enfrenta Ron Daly al educar a sus empleados en cuanto a la importancia y la necesidad de continuar con los esfuerzos de cambio de la empresa ciertamente no son únicos. Grandes y pequeñas empresas, colegios y universidades, e incluso el ejército se ven obligados a cambiar de manera significativa la forma de hacer las cosas. Aunque el cambio siempre ha sido parte del trabajo de un gerente, se ha vuelto todavía más importante en años recientes. En este capítulo describiremos por qué el cambio es importante y cómo los gerentes pueden manejarlo. Y como el cambio está a menudo muy vinculado con los esfuerzos innovadores de una organización, también analizaremos las formas en que los gerentes pueden fomentar la innovación y aumentar la capacidad de adaptación de sus organizaciones.

●●● **cambio organizacional**

Cualquier alteración del personal, la estructura o la tecnología

BIBLIOTECA DE AUTOEVALUACIÓN

Cuando vea este símbolo, vaya a la página Web de R.O.L.L.S. (www.pearsoneducacion.net/robbins), haga clic en S.A.L., (*Self-Assessment Library*) y realice el ejercicio de autoevaluación que se propone. Con estos ejercicios descubrirá cosas sobre usted mismo, sus actitudes y sus fuerzas y debilidades.

¿QUÉ ES EL CAMBIO?

Jim Zawacki, presidente de GR Spring & Stamping Inc., proveedor de talleres de trabajos de precisión en metal de Grand Rapids, Michigan, como muchos gerentes de hoy toman medidas para hacer que sus lugares de trabajo sean más eficientes y flexibles. ¿Por qué? En el caso de Zawacki, es la amenaza de perder empleos de manufactura a favor de naciones que pagan salarios bajos como China.² Zawacki está haciendo lo que deben hacer los gerentes de todas partes, ¡cambiar! Si no fuera por el **cambio organizacional**, es decir, cualquier alteración del personal, la estructura o la tecnología, el trabajo de los gerentes sería relativamente fácil. La planeación sería sencilla porque el día de mañana no sería diferente al día de hoy. El asunto del diseño organizacional eficaz también se resolvería porque el ambiente estaría libre de incertidumbre y no habría necesidad de adaptación. De modo similar, la toma de decisiones se simplificaría mucho porque el resultado de cada alternativa se podría predecir con casi cierta exactitud. De hecho, se simplificaría el trabajo del gerente si, por ejemplo, los competidores no introdujeran nuevos productos o servicios, si los clientes no exigieran productos nuevos y mejores, y si las reglamentaciones gubernamentales nunca se modificaran o si las necesidades de los empleados nunca cambiaran. Pero eso no es así. El cambio es una realidad organizacional.³ Y manejar el cambio es una parte integral del trabajo de todo gerente. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 4 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Flexible Am I?”).

●●● **Revisión de los objetivos de aprendizaje**

- Definir el cambio organizacional.
- Explicar cómo el cambio afecta a los gerentes.

FUERZAS PARA EL CAMBIO

En el capítulo 3 señalamos las fuerzas externas e internas que limitan a los gerentes. Estas mismas fuerzas también ocasionan la necesidad de cambio. Revisemos brevemente estos factores.

Fuerzas externas

Las fuerzas externas que crean la necesidad de cambio provienen de diversas fuentes. En años recientes, el *mercado* ha afectado a empresas como Yahoo! conforme se ha intensificado la competencia de Google, LookSmart, AskJeeves y AltaVista. Estas empresas se adaptan constantemente a los deseos cambiantes de los consumidores al desarrollar nuevas capacidades de búsqueda.

Las *leyes y reglamentaciones gubernamentales* son un impulso frecuente para el cambio. Por ejemplo, la Ley Sabarnes-Oxley de 2002 exigió a las empresas estadounidenses cambiar la forma en que revelan la información financiera y representan al gobierno corporativo.



Los cambios tecnológicos son evidentes en todos lados y afectan cada aspecto de nuestra vida. La comunicación ha sufrido cambios drásticos debido a los adelantos en el software de cómputo, como puede atestiguar Tammy Savage de Microsoft, quien aparece aquí con su equipo de proyectos NetGen. Savage convenció a los ejecutivos de Microsoft de que permitieran a su grupo desarrollar "threedegrees", un nuevo programa de mensajería interpersonal entre grupos para los jóvenes de 13 a 24 años. El software de aplicación gratuita utiliza tecnología de punta que permite la mensajería instantánea entre grupos, acompañada por fotografías y animación.

La *tecnología* crea también la necesidad de cambio. Por ejemplo, los adelantos tecnológicos en el equipo de diagnóstico han creado economías de escala importantes para hospitales y centros médicos. La tecnología de las líneas de ensamble en otras industrias está cambiando drásticamente a medida que las organizaciones reemplazan el trabajo humano con robots. En la industria de las tarjetas de felicitación, el correo electrónico y la Internet han cambiado la manera en que las personas intercambian tarjetas de felicitación.

La fluctuación de los *mercados laborales* también obliga a cambiar a los gerentes. Las organizaciones que necesitan ciertos tipos de empleados deben cambiar sus actividades de gerencia de recursos humanos para atraer y retener empleados capacitados en las áreas donde más se necesitan. Por ejemplo, las organizaciones de atención médica que enfrentan una escasez importante de cuidados de enfermería han tenido que cambiar su forma de programar las horas de trabajo.

Por supuesto, los *cambios económicos* afectan a casi todas las organizaciones. Por ejemplo, las presiones de la recesión global obligan a las organizaciones a volverse más eficientes en costos. Sin embargo, incluso en una economía sólida, la incertidumbre sobre las tasas de interés, los déficit del presupuesto federal y los tipos de cambio monetarios crean condiciones que pueden obligar a las organizaciones a cambiar.

Fuerzas internas

Además de las fuerzas externas que hemos descrito, las fuerzas internas también crean la necesidad de cambio. Estas fuerzas internas tienen su origen principalmente en las operaciones internas de la organización o provienen del impacto de cambios externos.

La redefinición o modificación de la *estrategia* de una organización introduce con frecuencia una serie de cambios. Por ejemplo, cuando

Steve Bennett tomó el control como director ejecutivo de la atribulada Intuit Inc. (Quicken, QuickBooks y TurboTax son sus productos más conocidos), encontró una empresa que todavía era dirigida tan caprichosamente como una empresa que inicia actividades. "La operación era un desorden. Estaba perdiendo dinero. Su tecnología estaba pasada de moda. La ejecución era desesperadamente lenta y nada estaba documentado".⁴ Por medio de la organización de una serie de cambios estratégicos drásticos y bien planeados, la convirtió en una empresa rentable con empleados muy comprometidos. Además, la *fuerza laboral* de una organización rara vez es estática. Su composición cambia en cuanto a edad, educación, antecedentes étnicos, sexo, etc. Tome, por ejemplo, una organización donde muchos ejecutivos maduros, debido a motivos personales de índole financiero, deciden seguir trabajando en vez de jubilarse. Habría necesidad de reestructurar los empleos para retener y motivar a los gerentes más jóvenes. Además, el sistema de compensación y prestaciones podría requerir adaptación para reflejar las necesidades de esta fuerza laboral de mayor edad.

La introducción de *equipo* nuevo representa otra fuerza interna para el cambio. Los trabajos se tendrían que rediseñar y los empleados necesitarían recibir capacitación para operar el equipo nuevo o establecer nuevos patrones de interacción dentro de su grupo de trabajo.

Por último, las *actitudes de los empleados*, como la insatisfacción laboral, podrían dar lugar a un aumento del ausentismo, más renunciaciones voluntarias e incluso huelgas laborales. Tales acontecimientos producen con frecuencia cambios en las políticas y prácticas gerenciales.

El gerente como agente de cambio

Los cambios organizacionales necesitan un catalizador. Las personas que actúan como catalizadoras y asumen la responsabilidad de la gestión del proceso de cambio se conocen como **agentes de cambio**. ¿Quiénes pueden ser agentes de cambio?

Suponemos que un gerente inicia y coordina los cambios en una organización. Sin embargo, el agente de cambio podría no ser un gerente (por ejemplo, un especialista en

●●● **agentes de cambio**
Personas que actúan como catalizadoras y asumen la responsabilidad de la gestión del proceso de cambio.

cambios del departamento de recursos humanos o incluso un consultor externo cuya destreza sea la implementación del cambio). Para cambios importantes de todo el sistema, una organización contrata a menudo consultores externos para proporcionar consejo y ayuda. Como son externos, pueden ofrecer una perspectiva objetiva que los gerentes internos quizá no tengan. Sin embargo, los consultores externos constituyen en general una desventaja porque tienen una comprensión extremadamente limitada de la historia, la cultura, los procedimientos operativos y el personal de la organización. Los consultores externos también tienden a iniciar un cambio más drástico que los gerentes internos (lo que puede ser un beneficio o una desventaja) porque no tienen que vivir con las repercusiones después de que el cambio es implementado. En contraste, los gerentes internos que actúan como agentes de cambio pueden ser más considerados, y quizás excesivamente cautelosos, porque deben vivir con las consecuencias de sus decisiones.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Analizar las fuerzas externas e internas para el cambio.
- Comparar el uso de agentes de cambio internos y externos.

DOS PUNTOS DE VISTA DEL PROCESO DE CAMBIO

Es posible usar dos metáforas muy diferentes para describir el proceso de cambio.⁵ Una metáfora ve a la organización como un gran barco que cruza un mar tranquilo. El capitán y la tripulación del barco saben exactamente hacia dónde van porque han hecho el viaje en muchas ocasiones. Los cambios se presentan en la forma de una tormenta ocasional, una breve distracción en un viaje que de otro modo sería tranquilo y previsible. En la otra metáfora, la organización es vista como una pequeña balsa que navega por un río caudaloso, con rápidos incesantes de aguas blancas. En la balsa viaja media docena de personas que nunca han trabajado juntas, que desconocen completamente el río, que no están seguras de su destino final y que, por si fuera poco, viajan de noche. En la metáfora de los rápidos de aguas blancas, el cambio es una condición esperada y natural, y la gestión del cambio es un proceso continuo. Estas dos metáforas presentan enfoques muy diferentes para comprender y responder al cambio. Veamos cada una con mayor detalle.

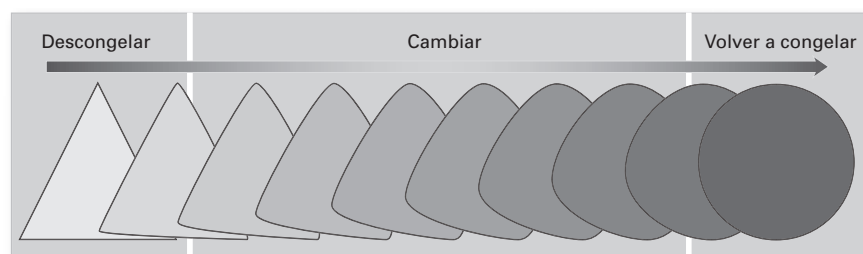
Metáfora de las aguas tranquilas

Hasta finales de la década de 1980, la metáfora de las aguas tranquilas describía muy bien la situación que enfrentaban los gerentes. Ésta se ilustra mejor por la descripción de tres etapas que hace Kurt Lewin del proceso de cambio⁶ (ver figura 13.1).

Según Lewin, el cambio exitoso se puede planear y requiere *descongelar* el *status quo*, *cambiar* a una nueva situación y *volver a congelar* para hacer que el cambio sea permanente. El *status quo* es considerado como un estado de equilibrio. Para romper este equilibrio, es necesario descongelar. Lo que puede verse como la preparación para el cambio necesario. Se logra aumentando las fuerzas impulsoras, que son las fuerzas que dirigen el cambio y alejan el comportamiento del *status quo*, disminuyendo las *fuerzas limitantes*, que son las fuerzas que resisten el cambio e impulsan el comportamiento hacia el *status quo*, o combinando los dos enfoques.

Figura 13.1

El proceso de cambio



Una vez que la situación se ha descongelado, se puede implantar el cambio mismo. Sin embargo, simplemente introducir el cambio no garantiza que éste permanezca. Es necesario *volver a congelar* la nueva situación para que se pueda mantener con el paso del tiempo. A menos que este último paso se lleve a cabo, existe una fuerte posibilidad de que el cambio sea de corta duración, ya que los empleados pueden volver al estado de equilibrio anterior, es decir, la forma antigua de hacer las cosas. Entonces, el objetivo de volver a congelar es estabilizar la nueva situación reforzando los nuevos comportamientos.

Observe cómo el proceso de tres etapas de Lewin cambia simplemente como una ruptura del estado de equilibrio de la organización. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 13.1). El *status quo* fue alterado y el cambio es necesario para establecer un nuevo estado de equilibrio. No obstante, un ambiente de aguas tranquilas no es lo que la mayoría de los gerentes enfrenta en la actualidad.

Metáfora de los rápidos en aguas turbulentas

La metáfora de los rápidos de aguas blancas es congruente con nuestro análisis de los ambientes inciertos y dinámicos de los capítulos 3 y 8. También es congruente con un mundo que es dominado cada vez más por la información, las ideas y el conocimiento.⁷

Para tener una idea de lo que podría ser la gestión del cambio cuando usted tiene que maniobrar continuamente en rápidos incesantes e inciertos, considere asistir a una universidad que tuviera las siguientes reglas: los cursos varían en duración.

Por desgracia, cuando usted se inscribe, no sabe cuánto tiempo durará el curso. Podría durar dos semanas o 30 semanas. Además, el profesor puede terminar un curso en el momento en que lo desee, sin aviso previo. Por si fuera poco, la duración de la clase cambia cada vez: en ocasiones, la clase dura 20 minutos; otras veces prosigue durante tres horas. Y el profesor determina el tiempo de la siguiente clase durante esta clase. Hay algo más. Ningún examen se anuncia, así que usted tiene que estar preparado para presentar un examen en cualquier momento. Para lograr el éxito en este tipo de ambiente, usted tendrá que ser increíblemente flexible y tener la capacidad de responder rápido a las condiciones cambiantes. Los estudiantes demasiado estructurados, "lentos" para responder o incómodos con los cambios no sobrevivirían.

Un número cada vez mayor de gerentes está reconociendo que su trabajo es muy similar a lo que un estudiante enfrentaría en una universidad como esa. La estabilidad y la capacidad de predicción de la metáfora de las aguas tranquilas no existe. Las alteraciones del *status quo* no son ocasionales ni temporales, ni son seguidas por un regreso a aguas tranquilas. Muchos gerentes nunca salen de los rápidos, sino enfrentan cambios constantes, rayando en el caos.

¿Es la metáfora de los rápidos de aguas turbulentas una exageración? ¡No! Aunque usted esperaría este tipo de ambiente caótico y dinámico en industrias de tecnología de vanguardia, incluso las organizaciones que no pertenecen a estas industrias se enfrentan al cambio constante. Tomemos el caso de Converse Inc., fabricante de calzado deportivo con sede en Massachusetts.⁸ En esta industria intensamente competitiva, una empresa debe estar preparada para cualquier posibilidad. Los adolescentes y preadolescentes (un mercado meta importante) ya no se sienten contentos con nuevos estilos de calzado deportivo cada temporada. Desean estilos nuevos y exclusivos con mayor frecuencia. Las grandes tiendas que venden el calzado deportivo exigen más a los fabricantes, como mantener más inventario, reabastecer los suministros con mayor rapidez y ayudar para encontrar formas de vender más zapatos. ¡Y la competencia es intensa! Los líderes de la industria, Adidas, Reebok y Nike, mantienen la presión. Las exigencias



Para encontrar una empresa que opere en medio de rápidos de aguas blancas, no hay que buscar más allá de Levi Strauss & Co., el venerable fabricante de pantalones y chamarras de mezclilla. Robert Hanson, presidente de la marca estadounidense, y la diseñadora Carolina Calvin regresaron de una asignación en Europa con la misión de dar un vuelco a las finanzas en picada de la empresa. Con ventas recientes que han disminuido 40% y el cierre de seis fábricas, esta pareja será responsable de crear e implementar cambios inmediatos en toda la empresa. Por ejemplo, así es como Hanson describió el carácter de los nuevos diseños que Levi's presentará: "Tiene una estatura audaz y segura de sí misma que no dice Levi's está de regreso, sino 'Levi's es el líder'".

ambientales fueron tan abrumadoras que Converse recurrió al capítulo 11 de protección contra la quiebra en enero de 2001. Sin embargo, los gerentes de Converse que deseaban reactivar la marca sabían que para sacar a la empresa de la quiebra y volverla rentable nuevamente, debían hacer cambios. Decidieron reintroducir la popular línea Chuck Taylor de zapatos de lona para basketball, fabricar zapatos para ciclismo de montaña y para andar en patineta, implementar un programa de gerencia de calidad en toda la empresa, diseñar más calzado deportivo para los mercados de mujeres y niños e introducir una nueva colección de ropa y accesorios de marca Converse. Entonces, en julio de 2003, los gerentes de Converse anunciaron otro cambio significativo. Aceptaron ser adquiridos por Nike por 305 millones de dólares. Estos cambios importantes eran necesarios si Converse deseaba sobrevivir en el ambiente de aguas rápidas en el que operaba.

Ambos puntos de vista en perspectiva

¿Enfrenta *todo* gerente un mundo de cambio constante y caótico? No, pero el número de los que no lo enfrentan está disminuyendo. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 47 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Well Do I Respond to Turbulent Change?”). Los gerentes que trabajan en empresas de telecomunicaciones, software de cómputo y ropa de dama han enfrentado un mundo de rápidos de aguas turbulentas desde hace tiempo. Estos gerentes envidiaban a sus contrapartes de las industrias de la banca, servicios públicos, exploración petrolera, edición y transporte aéreo, donde el ambiente era tradicionalmente más estable y previsible. Sin embargo, esos días de estabilidad y capacidad de predicción se han ido!

Hoy en día, cualquier organización que considere el cambio como la alteración ocasional de un mundo tranquilo y estable corre un gran riesgo. Muchas cosas están cambiando demasiado rápido como para que una organización o sus gerentes sean complacientes. Los negocios ya no son como antes y los gerentes deben estar listos para manejar los cambios que enfrentan sus organizaciones o áreas de trabajo de manera eficiente y eficaz. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 13.2). ¿Cómo? Eso es lo que analizaremos a continuación.

● ● ● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Comparar las metáforas del cambio de las aguas tranquilas y de los rápidos en aguas turbulentas.
- Explicar el modelo de tres etapas del proceso de cambio de Lewin.
- Analizar el ambiente que enfrentan los gerentes hoy en día.

MANEJO DEL CAMBIO

Los gerentes de Hallmark, la empresa de tarjetas de felicitación más grande del mundo, sabían que los compradores de tarjetas de felicitación estaban cambiando. Algunas de las tendencias emergentes y cambiantes de los consumidores que identificaron incluían la tranquilidad mental (el éxito se mide por el sentido de bienestar de una persona), el antídoto contra la ansiedad (las personas participan más en la comunidad y el activismo político) y hazlo más fácil (las personas desean minimizar la complejidad de su vida).⁹ Para adaptarse a estas tendencias, los gerentes de Hallmark cambiarán los productos, la publicidad y quizás hasta las prácticas de recursos humanos de la empresa.

Como agentes de cambio, los gerentes deben estar motivados a iniciar el cambio porque están comprometidos a mejorar el rendimiento de su organización. Iniciar el cambio implica identificar qué áreas organizacionales podrían requerir un cambio y poner el proceso de cambio en acción. Pero eso no es todo lo que se requiere para manejar el cambio. Los gerentes deben manejar la resistencia de los empleados al cambio. Lo que deseamos revisar ahora son los tipos de cambio que los gerentes pueden realizar y después cómo pueden manejar la resistencia al cambio.

Tipos de cambio

¿Qué *puede* cambiar un gerente? Las opciones de los gerentes corresponden a tres categorías: la estructura, la tecnología y las personas (ver figura 13.2). El cambio de la *estructura* incluye cualquier modificación de las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el *empowerment*, el rediseño de trabajos o variables estructurales similares. El cambio de la *tecnología* abarca las modificaciones en la forma de desempeñar el trabajo o los métodos y el equipo que se utilizan. El cambio en las *personas* se refiere a los cambios de actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos de los empleados.

Cambio de la estructura Analizamos los aspectos estructurales en el capítulo 10. Las responsabilidades organizacionales de los gerentes incluyen actividades como elegir el diseño formal de la organización, asignar la autoridad y determinar el grado de formalización. Sin embargo, una vez que se han tomado esas decisiones estructurales, no son lo último. El cambio de las condiciones o de las estrategias genera la necesidad de realizar cambios estructurales.

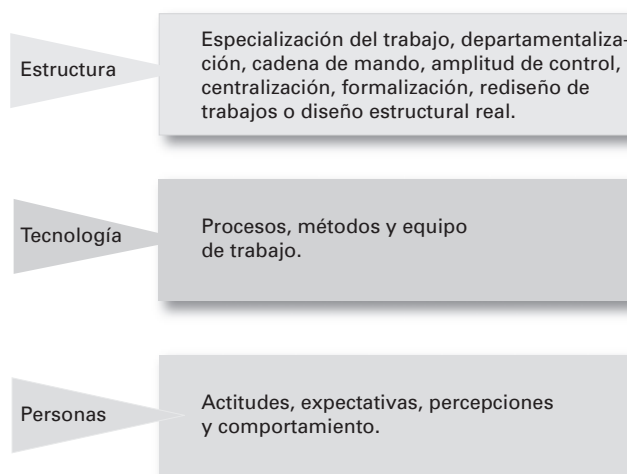
¿Qué opciones tienen los gerentes para cambiar la estructura? El gerente tiene las mismas opciones que presentamos en nuestro análisis de la estructura y el diseño. Algunos ejemplos pueden aclarar esto. Como vimos en el capítulo 10, la estructura de una organización se define en cuanto a la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, la amplitud de control, la centralización y descentralización, y la formalización. Los gerentes pueden modificar uno o más de estos *componentes estructurales*. Por ejemplo, se podrían combinar las responsabilidades departamentales, eliminar los niveles organizacionales o aumentar las amplitudes de control para que la organización sea más plana y menos burocrática. O se podrían implementar más reglas y procedimientos para incrementar la estandarización. Se puede aumentar la descentralización para que la toma de decisiones sea más rápida. Incluso el recorte de personal implica cambios en la estructura.

Otra opción sería realizar cambios importantes del *diseño estructural* real. Por ejemplo, cuando Hewlett Packard adquirió Compaq Computer, se realizaron varios cambios estructurales al eliminar, fusionar o expandir las divisiones de productos. O los cambios del diseño estructural podrían incluir el reemplazo de una estructura funcional por una estructura de productos o la creación de un diseño de estructura de proyectos. Por ejemplo, Avery-Dennis Corporation modernizó su estructura funcional tradicional transformándola en un nuevo diseño que distribuye el trabajo alrededor de equipos interfuncionales.

Cambio de la tecnología Los gerentes también pueden cambiar la tecnología utilizada para convertir las entradas en resultados. Los estudios más antiguos de administración (como el trabajo de Taylor y los Gilbreth) realizaban esfuerzos encaminados al cambio tecnológico. Si usted recuerda, la administración científica trataba de implementar cambios que aumentaran la eficiencia de la producción basándose en estudios de tiempos y movimientos. En la actualidad, los cambios tecnológicos importantes implican en general la introducción de equipo, herramientas o métodos nuevos, la automatización o el uso de equipos de cómputo.

Figura 13.2

Tres categorías de cambio





Los equipos de cómputo han sido el motor de todos los tipos de cambio en el ambiente de negocios, incluyendo la capacitación de empleados. El Grupo de Soluciones de Aprendizaje por Internet de Cisco se encarga de desarrollar programas de capacitación electrónica, tanto para la fuerza de ventas y socios de canal de Cisco como para los cientos de miles de clientes de la empresa. El equipo, cuyos líderes aparecen en la fotografía, ha desarrollado herramientas que van desde los salones de clases virtuales hasta la tecnología de servidores de video y programas de desarrollo de contenido. "Creemos realmente que nuestros programas de e-aprendizaje constituyen una forma más eficaz para desarrollar destrezas en gran volumen y en menos tiempo que en el pasado", comenta el director del grupo.

Los factores competitivos o las innovaciones de una industria requieren con frecuencia que los gerentes introduzcan *equipo, herramientas o métodos operativos* nuevos. Por ejemplo, las empresas de minería de carbón de New South Wales actualizaron los métodos operativos, instalaron equipo para el manejo eficiente de carbón y efectuaron cambios en las prácticas de trabajo para que fueran más productivas. Incluso el ejército de Estados Unidos aplicó tecnología sofisticada a sus operaciones, incluyendo adelantos como equipos de disparo para entrenamiento tridimensional y vínculos de datos de alta velocidad entre tropas en el campo de batalla.¹⁰

La *automatización* es un cambio tecnológico que reemplaza con máquinas ciertas tareas realizadas por personas. Comenzó en la Revolución Industrial y continúa hoy en día como una de las opciones de un gerente para el cambio estructural. La automatización ha sido introducida (y en ocasiones ha sido resistida) en organizaciones como el Servicio Postal de Estados Unidos, donde se usan los clasificadores automáticos de correo, o en líneas de ensamblaje de automóviles, donde se programan robots para efectuar los trabajos que los obreros acostumbraban desempeñar.

Sin embargo, probablemente los cambios tecnológicos más visibles en años recientes se deban a los esfuerzos de los gerentes para expandir *el uso de los equipos de cómputo*. La mayoría de las organizaciones poseen sistemas de información complejos. Por ejemplo, las tiendas de abarrotes y otras tiendas de ventas al menudeo usan escáneres vinculados a computadoras que proporcionan información instantánea del inventario. Además, es muy raro que una oficina no esté computarizada. En BP, los empleados tuvieron que aprender a manejar la visibilidad y la responsabilidad personal que ocasionó la implementación de un sistema de información en toda la empresa. La naturaleza integradora de este sistema tenía la intención de que cualquier cosa que un empleado hiciera en su computadora afectara automáticamente a los demás sistemas de cómputo de la red interna.¹¹ Y el Benetton Group SpA utiliza computadoras para vincular sus fábricas ubicadas fuera de Treviso, Italia, con los diversos locales de ventas y una bodega altamente automatizada de la empresa.¹²

Cambio en las personas El cambio en las personas, es decir, el cambio de sus actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos, no es fácil. No obstante, durante más de 30 años, los investigadores académicos y los gerentes habían estado interesados en hallar formas para que los individuos y grupos de las organizaciones trabajaran juntos con mayor eficacia. El término **desarrollo organizacional (DO)**, aunque se refiere en ocasiones a todos los tipos de cambio, se centra básicamente en técnicas o programas para cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de las relaciones laborales interpersonales.¹³ La figura 13.3 describe las técnicas de DO más populares. El hilo conductor en estas técnicas es que cada una intenta producir cambios en las personas de la organización. Por ejemplo, los ejecutivos del Bank of Nova Scotia, el segundo banco más importante de Canadá, sabían que el éxito de una nueva estrategia de ventas y servicio al cliente dependía de cambiar las actitudes y los comportamientos de los empleados. Los gerentes utilizaron diferentes técnicas de DO durante el cambio estratégico, incluyendo la formación de equipos, la retroalimentación por medio de encuestas y el desarrollo intergrupal. Un indicador de qué tan bien funcionaron estas técnicas al producir cambios en las personas fue que cada sucursal de Canadá realizó la implementación de la nueva estrategia a tiempo o antes de lo programado.¹⁴

• • • desarrollo organizacional (DO)

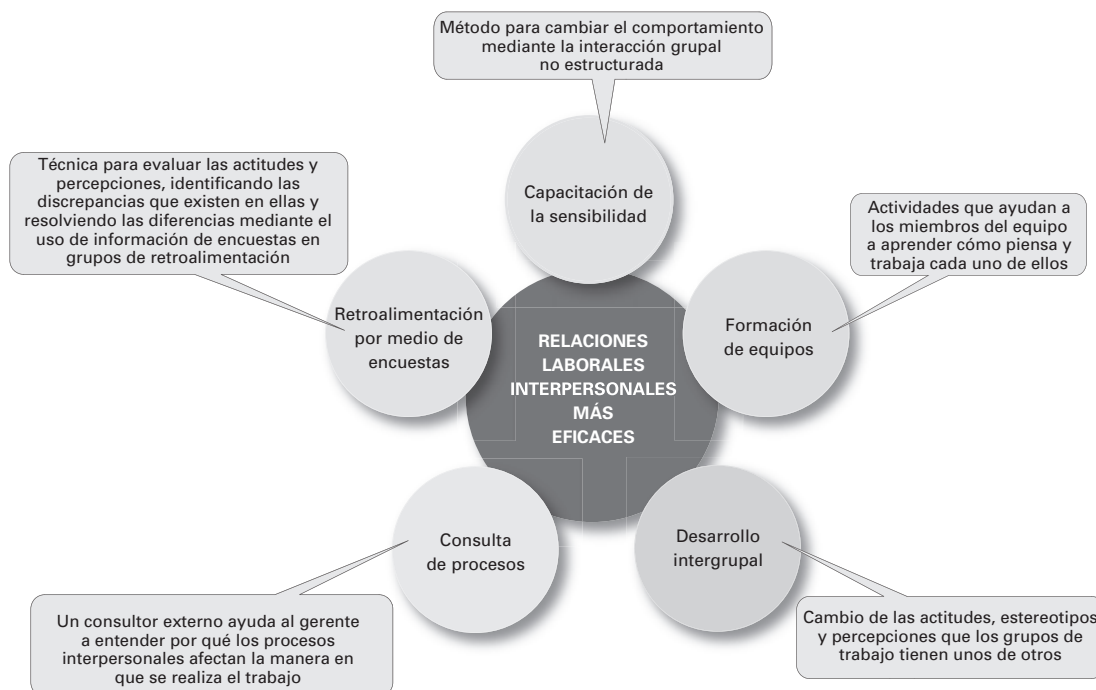
Técnicas o programas para cambiar a las personas, así como a la naturaleza y la calidad de las relaciones laborales interpersonales.

Manejo de la resistencia al cambio

El cambio puede ser una amenaza para el personal de una organización. (P y R Conéctese a la Web y revise y Q & A 13.3). Las organizaciones pueden generar inercia que motive a las personas a resistirse al cambio de su *status quo*, aunque el cambio pueda ser benéfico. ¿Por qué las personas se resisten al cambio y qué se puede hacer para minimizar su resistencia? (P Revise el escenario 2 de Pasaporte en la p. 334).

Figura 13.3

Técnicas de desarrollo organizacional



Por qué las personas se resisten al cambio Se dice a menudo que la mayoría de las personas detesta cualquier cambio que no resuene en sus bolsillos. Esta resistencia al cambio está bien documentada.¹⁵ ¿Por qué las personas se resisten al cambio? Un individuo se puede resistir al cambio por las razones siguientes: incertidumbre, hábito, preocupación por pérdidas personales y la creencia de que el cambio no beneficia a la organización.¹⁶

El cambio reemplaza lo conocido por ambigüedad e incertidumbre. Sin importar qué tanto le disguste asistir a la universidad, por lo menos sabe lo que se espera de usted. Cuando deja la universidad para integrarse al mundo de un empleo de tiempo completo, cambia lo conocido por lo desconocido, no importa qué tan ansioso esté usted por salir de la universidad. Los empleados de las organizaciones se enfrentan a una incertidumbre similar. Por ejemplo, cuando los métodos de control de calidad basados en modelos estadísticos complejos se introducen en las plantas de manufactura, muchos inspectores de control de calidad deben aprender los métodos nuevos. Algunos inspectores pueden tener temor de no poder hacer esto, y por lo tanto desarrollar una actitud negativa hacia el cambio o tener un desempeño deficiente si se les pide que los utilicen.

Otra causa de resistencia es que hacemos las cosas por hábito. Todos los días, cuando usted va a la universidad o al trabajo, probablemente recorra el mismo camino. Si usted es como la mayoría de las personas, encontrará una sola ruta y la usará en forma regular. Como seres humanos somos criaturas de hábitos. La vida es lo bastante compleja, por lo que no deseamos tomar en cuenta toda la gama de opciones para los cientos de decisiones que tomamos a diario. Para sobrellevar esta complejidad, dependemos de hábitos o respuestas programadas. Pero cuando tenemos que hacer frente al cambio, esta tendencia a responder en nuestra forma acostumbrada se convierte en una fuente de resistencia.

La tercera causa de resistencia es el temor a perder algo que ya se poseía. El cambio amenaza la inversión que usted ya había hecho en el *status quo*. Cuanto más hayan invertido las personas en el sistema presente, más se resistirán al cambio. ¿Por qué? Temen perder prestigio, dinero, autoridad, amistades, conveniencia personal u otros beneficios económicos que ellas valoran. Esto ayuda a explicar por qué los trabajadores de mayor edad tienden a resistir el cambio más que los trabajadores jóvenes. Los trabajadores de mayor edad por lo general han invertido más en el sistema presente, y por lo tanto tienen más que perder con el cambio.

Una causa final de resistencia es la creencia de una persona de que el cambio es incompatible con los objetivos y los intereses de la organización. Por ejemplo, un empleado que cree que un nuevo procedimiento de trabajo propuesto reducirá la calidad de los productos o la productividad puede resistirse al cambio. Si el empleado expresa su resistencia en forma positiva, puede ser benéfico para la organización.

Cuadro 13.1

Acciones gerenciales para reducir la resistencia al cambio

Educación y comunicación

- Comunicarse con los empleados para ayudarlos a ver la lógica del cambio.
- Educar a los empleados mediante debates mano a mano, memoranda, reuniones de grupos o informes.
- Adecuadas, si la fuente de resistencia es una comunicación deficiente o la información errónea.
- Debe haber confianza y credibilidad mutuas entre gerentes y empleados.

Participación

- Permite participar en la decisión a los que se oponen al cambio.
- Supone que éstos tienen destrezas para hacer contribuciones significativas.
- La participación puede reducir la resistencia, obtener el compromiso de ver el éxito del cambio y aumentar la calidad de la decisión de cambio.

Facilitación y apoyo

- Proporcionar apoyo, como consejería o terapia a los empleados, capacitación en nuevas destrezas o licencias cortas con goce de sueldo.
- Pueden requerir tiempo y ser costosos.

Negociación

- Intercambiar algo de valor para reducir la resistencia.
- Puede ser necesaria cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa.
- Los costos son elevados y existe la posibilidad de tener que negociar con otros empleados que se resisten al cambio.

Manipulación y control

- La manipulación consiste en intentos encubiertos para influir, como cambiar o distorsionar los hechos, retener información perjudicial o crear falsos rumores.
- El control es una forma de manipulación y participación.
- Formas baratas y fáciles de ganar el apoyo de los empleados que se resisten al cambio.
- Puede fracasar rotundamente si los empleados a quienes van dirigidas estas acciones sienten que han sido engañados.

Coerción

- Uso de amenazas directas o la fuerza.
- Una forma barata y fácil de obtener apoyo.
- Puede ser ilegal. Incluso la coerción legal se puede percibir como intimidación.

Técnicas para reducir la resistencia Cuando los gerentes ven que la resistencia al cambio es disfuncional, pueden recurrir a cualquiera de seis acciones para manejarlo.¹⁷ Estas seis acciones, descritas en el cuadro 13.1, incluyen la educación y comunicación, la participación, la facilitación y el apoyo, la negociación, la manipulación y el control, y la coerción. Dependiendo del tipo y la fuente de la resistencia, los gerentes pueden decidir llevar a cabo alguna de estas acciones. (**PRISMA** Conéctese a la Web y revise PRISM número 5: “Managing Resistance to Change”).

Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Describir cómo los gerentes podrían cambiar la estructura, la tecnología y a las personas.
- Explicar por qué las personas se resisten al cambio y cómo se podría manejar la resistencia.

ADMINISTRE SU CARRERA

Reinventese a sí mismo

Afróntelo. Lo único constante del cambio es que es constante. En esta época, usted no se puede dar el lujo de enfrentar el cambio sólo de vez en cuando. No, el lugar de trabajo parece cambiar casi continuamente. ¿Cómo se puede reinventar a sí mismo para afrontar las exigencias de un lugar de trabajo que cambia constantemente?¹⁸

Estar preparado no es un credo sólo para los Boy Scouts; debe ser su lema para enfrentar un lugar de trabajo en constante cambio. Estar preparado significa tomar la iniciativa y ser responsable del desarrollo de su propia carrera personal. En vez de depender de su organización para que le proporcione un desarrollo de carrera y oportunidades de capacitación, hágalo usted mismo. Aproveche la educación continua o los cursos de posgrado de universidades locales. Inscribese en talleres

y seminarios que le puedan ayudar a mejorar sus destrezas. Aumentar sus destrezas para mantenerlas al día es una de las cosas más importantes que usted puede hacer para reinventarse a sí mismo.

También es importante que sea una fuerza positiva cuando enfrente cambios en el lugar de trabajo. No queremos decir que usted deba aceptar en forma rutinaria cualquier cambio que se desee implementar. Si usted considera que un cambio propuesto no funcionará, dígalos. Expresar sus inquietudes en forma constructiva. Ser constructivo puede significar sugerir una alternativa. Sin embargo, si usted siente que el cambio es benéfico, apóyelo de manera incondicional y entusiasta.

Los cambios que realizan las organizaciones en respuesta a un ambiente dinámico pueden ser abrumadores y ocasionar mucha tensión. No obstante, usted puede aprovechar estos cambios reinventándose a sí mismo.

ASPECTOS CONTEMPORÁNEOS EN EL MANEJO DEL CAMBIO

Los aspectos del cambio de hoy en día (cambiar las culturas organizacionales, manejar la tensión de los empleados y lograr que el cambio se realice con éxito) son inquietudes muy importantes para los gerentes. ¿Qué pueden hacer los gerentes para cambiar la cultura de una organización cuando esa cultura ya no apoya la misión de la organización? ¿Qué pueden hacer los gerentes para manejar la tensión que genera el ambiente dinámico e incierto de hoy? Y, ¿cómo pueden los gerentes manejar con éxito los retos de introducir e implementar el cambio? Estos son los temas que abordaremos en esta sección.

Cambiando la cultura organizacional

Cuando W. James McNerney Jr. tomó el control como director ejecutivo de 3M Company, llevó consigo enfoques gerenciales de su antiguo empleador, General Electric. Pero rápidamente descubrió que lo que era una rutina en GE era insólito en 3M. Por ejemplo, él era el único que se presentaba a las juntas sin corbata. Y su estilo directo, realista y perspicaz de hacer preguntas tomó desprevenidos a muchos gerentes de 3M. McNerney se dio cuenta rápidamente de que primero necesitaría abordar los aspectos culturales antes de emprender cualquier cambio organizacional necesario.¹⁹ El hecho de que la cultura de una organización esté integrada por características relativamente estables y permanentes (ver el capítulo 3) hace que esa cultura sea muy resistente al cambio.²⁰ Una cultura requiere mucho tiempo para desarrollarse, y una vez establecida tiende a arraigarse. Las culturas sólidas son en particular resistentes al cambio porque los empleados están muy comprometidos con ellas. Por ejemplo, Lou Gerstner, ex director ejecutivo de IBM, no requirió mucho tiempo para descubrir el poder de una cultura sólida. Gerstner, el primer gerente externo en dirigir IBM, necesitaba examinar la empresa, apegada a las tradiciones y aquejada de problemas, si ésta deseaba recuperar su rol como participante principal en la industria de las computadoras. Sin embargo, lograr eso en una organización que se enorgullece de su cultura antigua era el mayor reto de Gerstner, quien comentó, “me di cuenta durante la década que permanecí en IBM que la cultura no es sólo un aspecto del juego, es el juego mismo”.²¹ Si con el paso del tiempo cierta cultura se vuelve inadecuada para una organización y una desventaja para la gerencia, ésta puede hacer poco para cambiarla, sobre todo en el corto plazo. Incluso en las condiciones más favorables, los cambios culturales se verán en años, no en semanas ni siquiera en meses.

Para salvar a United Airlines, Glenn Tilton, presidente y director ejecutivo de UAL, tendrá que cambiar una cultura corporativa que se ha caracterizado en el pasado por las fricciones entre la gerencia y los sindicatos, los desacuerdos entre los empleados y la resistencia al cambio. Tilton espera introducir flexibilidad, cooperación, trabajo en equipo y compromiso, junto con ahorros en costos y reorganización. Otros directores ejecutivos han tratado de transformar la cultura de la empresa y han fracasado. Las apuestas son altas; como dijo un mecánico: "Todo mundo está cruzando los dedos con la esperanza de que este hombre sea el que lo logre, porque él es todo lo que tenemos en este momento".



Comprensión de los factores situacionales ¿Qué “condiciones favorables” podrían facilitar el cambio cultural? (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 13.4). Las evidencias sugieren que hay más probabilidades de que ocurra el cambio cultural cuando se presenten la mayor parte de las condiciones siguientes o todas ellas:

- *Ocurre una crisis drástica.* Esto puede ser el impacto que debilite el *status quo* y haga que las personas empiecen a pensar en la importancia de la cultura existente. Como ejemplos están un atraso financiero sorprendente, la pérdida de un cliente importante o una innovación tecnológica extraordinaria de un competidor.
- *Cambio de liderazgo.* Un nuevo liderazgo de alto nivel, que pueda proporcionar una serie de valores clave alternativos, podría percibirse como más capaz de responder a la crisis que los líderes anteriores. El liderazgo de alto nivel incluye al director ejecutivo de la organización, aunque también podría incluir a todos los gerentes de alto nivel.
- *La organización es joven y pequeña.* Cuanto más joven sea la organización, menos arraigada estará su cultura. De modo similar, es más fácil para los gerentes comunicar nuevos valores en una organización pequeña que en una grande.
- *La cultura es débil.* Cuanto más difundidos estén los valores y sea mayor el acuerdo entre los miembros sobre esos valores, más difícil será el cambio. Por lo contrario, las culturas débiles son más receptivas al cambio.²²

Estos factores situacionales ayudan a explicar por qué una empresa como IBM enfrentó retos para redefinir su cultura. En su mayor parte, los empleados se sentían a gusto con las viejas maneras de hacer las cosas y no consideraban los problemas de la empresa como graves.

¿Cómo se puede lograr el cambio cultural? Ahora planteamos la pregunta: si las condiciones son adecuadas, ¿cómo emprenden los gerentes el cambio cultural? El reto consiste en descongelar la cultura existente, implantar las nuevas “formas de hacer las cosas” y reforzar los nuevos valores. Ninguna acción por sí sola producirá el impacto necesario para cambiar algo que está tan arraigado y es tan valorado. Por lo tanto, se requiere una estrategia integral y coordinada para manejar el cambio cultural, como se muestra en el cuadro 13.2.

Como puede ver, estas sugerencias se centran en acciones específicas que los gerentes pueden llevar a cabo para cambiar la cultura ineficaz. Sin embargo, seguir estas sugerencias no es una garantía de que los esfuerzos de cambio de un gerente logren el éxito. Los

Cuadro 13.2

El camino hacia el cambio cultural

- Realizar un análisis cultural para identificar los elementos de la cultura que requieren cambio.
- Aclarar a los empleados que la supervivencia de la organización se verá legítimamente amenazada si el cambio no ocurre pronto.
- Nombrar un nuevo liderazgo con una nueva visión.
- Iniciar una reorganización.
- Introducir nuevas historias y rituales para transmitir la nueva visión.
- Cambiar el proceso de selección y socialización, así como los sistemas de evaluación y recompensa para apoyar los nuevos valores.

miembros organizacionales no dejarán rápidamente los valores que entienden y que les han funcionado en el pasado. Por consiguiente, los gerentes deben ser pacientes, ya que el cambio, si es que ocurre, será lento y los gerentes deben estar constantemente alerta para evitar cualquier regreso a las prácticas y tradiciones antiguas y conocidas.

Manejo de la tensión de los empleados

Como estudiante, usted quizás haya experimentado tensión después de finalizar proyectos y tareas escolares, presentar exámenes o encontrar la manera de pagar los costos universitarios crecientes, lo cual puede significar tener que arreglárselas entre el trabajo y la escuela. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 48 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Stressful Is My Life?”). Luego, está la tensión relacionada con obtener un trabajo decente después de la graduación. Pero aunque haya encontrado ese trabajo, es probable que su tensión no desaparezca. Para muchos empleados, el cambio organizacional crea tensión. Un ambiente dinámico e incierto caracterizado por fusiones, reestructuraciones, retiros forzados y recorte de personal ha dado lugar a que un gran número de empleados estén agotados y sometidos a tensión.²⁴ De hecho, 54% de los empleados estadounidenses de una muestra a nivel nacional dijeron sentirse agotados y 55% comentaron sentirse abrumados por la carga de trabajo.²⁵ En esta sección se revisa lo que es la tensión, qué la origina, cómo identificarla y qué pueden hacer los gerentes para reducirla.

••• **tensión**

La presión física y psicológica que siente un individuo cuando enfrenta o experimenta exigencias, limitaciones u oportunidades extraordinarias cuyo resultado es percibido tanto incierto como importante.

¿Qué es la tensión? La **tensión** es la presión física y psicológica que siente un individuo cuando enfrenta o experimenta exigencias, limitaciones u oportunidades extraordinarias cuyo resultado es percibido tanto incierto como importante.²⁶ Veamos en mayor detalle qué es la tensión.

La tensión no es necesariamente mala. Aunque en general se analiza en un contexto negativo, la tensión tiene valor positivo, en particular cuando ofrece un beneficio potencial. La tensión funcional permite a un atleta, actor o empleado lograr su nivel más alto de desempeño en situaciones decisivas. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 13.5).

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD DE LA FUERZA LABORAL

La paradoja de la diversidad

Cuando las organizaciones contratan individuos diversos y los integran a la cultura, se crea una paradoja.²³ Los gerentes desean que estos nuevos empleados acepten los valores culturales clave de la organización. De otro modo, los empleados tendrán dificultades para adaptarse o ser aceptados. Al mismo tiempo, los gerentes desean reconocer, abrazar y apoyar abiertamente las perspectivas e ideas diversas que estos empleados aportan al lugar de trabajo.

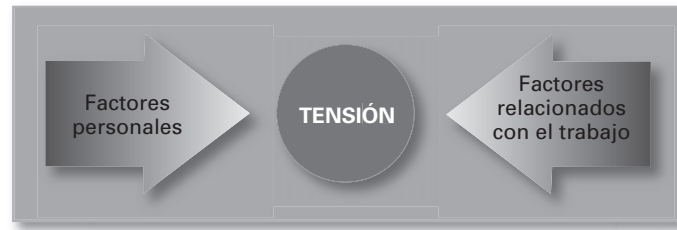
Las culturas organizacionales sólidas ejercen mucha presión en los empleados para que se adapten, y la gama de valores y comportamientos aceptables es limitada.

Ahí reside la paradoja. Las organizaciones contratan individuos diversos debido a sus fortalezas únicas, aunque es probable que sus fortalezas y comportamientos disminuyan en culturas fuertes cuando las personas intentan adaptarse a ellas.

El reto de un gerente en esta paradoja de diversidad es equilibrar los dos objetivos en conflicto: animar a los empleados a aceptar los valores dominantes de la organización y alentarlos a aceptar las diferencias. Cuando se realizan cambios en la cultura de la organización, los gerentes necesitan recordar la importancia de mantener viva la diversidad.

Figura 13.4

Causas de tensión



Sin embargo, la tensión se relaciona más a menudo con limitaciones y necesidades. Una limitación le impide hacer lo que usted desea; las necesidades se refieren a la pérdida de algo deseado. Cuando presenta un examen en la universidad o su evaluación anual de desempeño en el trabajo, siente tensión porque enfrenta oportunidades, limitaciones y necesidades. Una evaluación del desempeño con un buen resultado puede conducir a una promoción, mayores responsabilidades y un salario más alto. Pero una evaluación con un resultado deficiente le impediría obtener la promoción. Una evaluación con un resultado extremadamente deficiente podría hacer que lo despidieran.

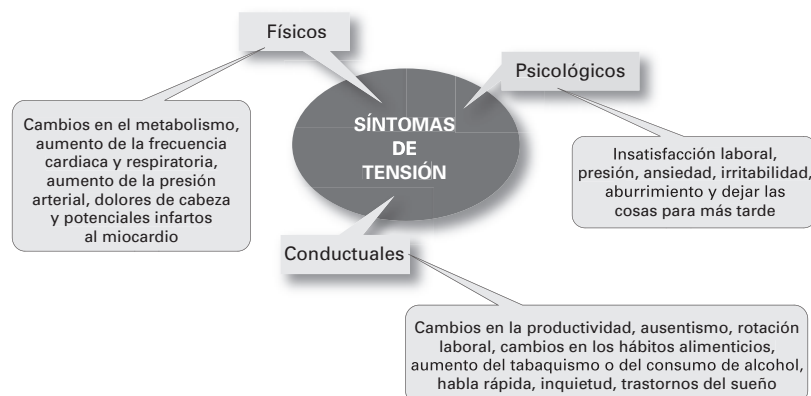
La tensión no siempre surge sólo porque existan las condiciones adecuadas. Se necesitan dos condiciones para que la tensión *potencial* se convierta en tensión *real*.²⁷ Debe haber incertidumbre en cuanto al resultado y éste debe ser importante. Sin importar las condiciones, la tensión existe sólo cuando hay duda o incertidumbre con relación a si la oportunidad se recibirá, si la limitación se eliminará o si se podrá evitar la pérdida. Es decir, la tensión es mayor en los individuos que no tienen la certeza de ganar o perder, y menor en los que tienen la certeza de ganar o perder. La importancia del resultado también es un factor decisivo. Si ganar o perder no importa, no hay tensión. Un empleado que siente que conservar un empleo o ganar una promoción no es importante no experimentará tensión antes de una evaluación del desempeño.

Causas de tensión Como se muestra en la figura 13.4, las causas de tensión se encuentran en asuntos relacionados con la organización o en factores personales que se desarrollan en la vida privada del empleado. Obviamente, un cambio de cualquier tipo tiene el potencial de ocasionar tensión, ya que puede plantear oportunidades, limitaciones o necesidades. Más aún, los cambios se crean con frecuencia en un ambiente de incertidumbre y en torno a asuntos que son importantes para los empleados. Entonces no es sorprendente que el cambio sea un factor de tensión importante.

Síntomas de tensión ¿Qué síntomas indican que el nivel de tensión de un empleado podría ser demasiado alto? La tensión se revela a sí misma de diversas maneras. Por ejemplo, un empleado que experimenta mucha tensión puede sentirse deprimido, con tendencia a los accidentes o discutir con frecuencia; puede tener dificultad para tomar decisiones rutinarias, distraerse con facilidad, etc. Como muestra la figura 13.5, los síntomas de tensión se agrupan en tres categorías generales: físicas, psicológicas y de comportamiento. De éstos, los síntomas físicos son los menos importantes para los gerentes. Los síntomas psicológicos y de

Figura 13.5

Síntomas de tensión



comportamiento son más importantes debido a que afectan directamente el trabajo de un empleado. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 49 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “Am I Burned Out?”).

Reduciendo la tensión Como mencionamos anteriormente, no toda la tensión es disfuncional. Debido a que no es posible eliminar por completo la tensión de la vida de una persona, tanto fuera como dentro del trabajo, los gerentes se preocupan por reducir la tensión que produce un comportamiento laboral disfuncional. ¿Cómo? Controlando ciertos factores organizacionales para reducir la tensión organizacional y, en un grado más limitado, ofreciendo ayuda para la tensión personal.

Lo que los gerentes pueden hacer en cuanto a los factores organizacionales comienza con la selección de empleados. Los gerentes necesitan tener la seguridad de que las habilidades de un empleado concuerdan con los requisitos laborales. Cuando los empleados se sienten agobiados, sus niveles de tensión serán comúnmente altos. Una sinopsis de trabajo realista durante el proceso de selección puede minimizar la tensión reduciendo la ambigüedad sobre las expectativas laborales. El mejoramiento de las comunicaciones organizacionales mantendrá en un nivel mínimo la tensión inducida por la ambigüedad. De modo similar, un programa de planeación del desempeño, como la APO, definirá las responsabilidades laborales, proporcionará objetivos de desempeño definidos y reducirá la ambigüedad mediante retroalimentación. El rediseño de trabajos también es una manera de reducir la tensión. Si se detecta que la causa de la tensión es el aburrimiento o la sobrecarga de trabajo, los trabajos se deben rediseñar para aumentar el reto o reducir la carga laboral. También se ha visto que los rediseños que aumentan las oportunidades para que los empleados participen en las decisiones y obtengan apoyo social reducen la tensión.²⁸

La tensión en la vida personal de un empleado plantea dos problemas. En primer lugar, es difícil que el gerente la controle en forma directa. En segundo lugar, existen consideraciones éticas. Específicamente, ¿tiene el gerente el derecho de inmiscuirse en la vida personal de un empleado? Si un gerente cree que es ético y el empleado es receptivo, hay algunos enfoques que el gerente puede tomar en cuenta. La *consejería* para los empleados puede aliviar la tensión. Con frecuencia, los empleados desean platicar con alguien sobre sus problemas, y la organización (a través de sus gerentes, consejeros internos de recursos humanos o ayuda profesional externa gratuita o de bajo costo) puede satisfacer esa necesidad. Empresas como Citicorp, AT&T y Johnson & Johnson proporcionan extensos servicios de consejería para sus empleados. Un *programa de administración del tiempo* puede ayudar a los empleados cuya vida personal sufre una falta de planeación, lo que a su vez crea tensión. Este programa puede ayudarlos a ordenar sus prioridades.²⁹ Otro enfoque consiste en los *programas de bienestar* patrocinados a nivel organizacional. Por ejemplo, Coors Brewing Company, de Golden, Colorado, ofrece a los empleados una instalación deportiva de 2800 metros cuadrados. SRA International, de Fairfax, Virginia, proporciona a los empleados un programa de apoyo a la salud para ayudarlos a mantenerse saludables. En Lab Safety Supply Corporation, los empleados pueden aprovechar la terapia de masajes y los programas de nutrición y acondicionamiento físico.³⁰ Y en Eddie Bauer, los ejecutivos con mucha carga de trabajo o que soportan mucha tensión pueden tomar siestas en salas de bienestar especialmente diseñadas.³¹

ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

Aunque numerosas organizaciones proporcionan programas de reducción de la tensión, muchos empleados deciden no participar. ¿Por qué? Se niegan a pedir ayuda, sobre todo si la fuente principal de esa tensión es la inseguridad laboral. Después de todo, todavía hay un estigma relacionado con la tensión. Los empleados no desean ser percibidos como incapaces de manejar las exigencias de su trabajo. Aunque necesitan del manejo de la tensión ahora más que nunca, pocos empleados desean admitir que sufren tensión. ¿Qué se puede hacer con esta paradoja? ¿Aún *tienen* las organizaciones la responsabilidad ética de ayudar a los empleados a manejar la tensión?

El reto continuo de lograr que el cambio se realice con éxito

El cambio organizacional no es necesario sólo cuando cambian las estrategias o se presentan crisis; es un reto diario y continuo que enfrentan los gerentes en Estados Unidos y en todo el mundo. En un estudio global sobre cambios organizacionales realizado en más de 2000 organizaciones de Europa, Japón, Estados Unidos y el Reino Unido, 82% de los encuestados había implementado cambios importantes en los sistemas de información, 74% había creado una participación horizontal de servicios e información, 65% había implementado prácticas de recursos humanos flexibles, y 62% había descentralizado las decisiones operativas.³² Cada uno de estos cambios importantes implicaba muchos otros cambios en la estructura, la tecnología y las personas. Cuando los cambios son necesarios, ¿quién hace que ocurran? ¿Quién los maneja? Aunque usted pueda pensar que es responsabilidad de los gerentes de alto nivel, en realidad los gerentes de *todos* los niveles organizacionales participan en el proceso de cambio.

Incluso con la participación de todos los niveles de gerentes en los esfuerzos de cambio, los procesos de cambio no siempre trabajan como debieran. De hecho, en un estudio global sobre el cambio organizacional se concluyó que “cientos de gerentes de muchas empresas estadounidenses y europeas [están] satisfechos con sus destrezas operativas...[pero] insatisfechos con su habilidad para implementar cambios”.³³ ¿Qué se puede hacer para resolver este inconveniente? ¿Cómo pueden lograr los gerentes que el cambio ocurra de manera exitosa? Los gerentes pueden aumentar la probabilidad de que el cambio se lleve a cabo con éxito, centrándose en lograr que la organización esté lista para el cambio, comprendiendo su propio rol en el proceso y aumentando la participación de empleados individuales. Veamos cada una de estas sugerencias.

United Parcel Service (UPS) prospera en una industria donde el crecimiento disminuye y los competidores se vuelven más fuertes. ¿Cómo? ¡Abrazando el cambio! Los gerentes dedicaron una década a crear nuevas empresas de logística a nivel mundial porque anticiparon la disminución de la demanda de envíos domésticos. Continuaron los esfuerzos de cambio con el propósito de explotar nuevas oportunidades.³⁴ UPS es lo que denominamos una organización capaz de cambiar. ¿Qué se requiere para ser una organización capaz de cambiar? El cuadro 13.3 resume esas características.

El segundo componente de lograr que el cambio se realice con éxito es que los gerentes reconozcan su importante rol en el proceso. Los gerentes pueden actuar, y lo hacen, como agentes de cambio. Pero su rol en el proceso de cambio incluye más que sólo ser catalizadores. También deben ser líderes de cambio. Cuando los miembros de la organización se resisten al cambio, es responsabilidad del gerente dirigir el esfuerzo de cambio. Pero aunque no haya resistencia, alguien debe asumir el liderazgo. Ese alguien son los gerentes de la organización.

¿Qué puede hacer un líder de cambio para que éste se lleve a cabo con éxito? Aquí presentamos algunas sugerencias: elaborar una declaración sencilla y convincente de la necesidad de cambio; comunicarse constante y honestamente durante todo el proceso; obtener

Cuadro 13.3

Características de las organizaciones capaces de cambiar

- *Relacionan el presente y el futuro.* Piensan en el trabajo más como una extensión del pasado; piensan en las oportunidades y problemas futuros y los incluyen en las decisiones actuales.
- *Hacen del aprendizaje un estilo de vida.* Las organizaciones que favorecen el cambio destacan en el intercambio y la gestión del conocimiento.
- *Apoyan y fomentan activamente los mejoramientos y cambios diarios.* El cambio exitoso puede provenir de los cambios pequeños, así como de los grandes.
- *Aseguran equipos diversos.* La diversidad garantiza que las cosas no se hagan como siempre se han hecho.
- *Estimulan a los inconformes.* Como sus ideas y enfoques se salen de lo establecido, los inconformes pueden ayudar a producir cambios radicales.
- *Protegen los grandes adelantos.* Las organizaciones que apoyan el cambio han encontrado formas de proteger las ideas que generan grandes adelantos.
- *Integran la tecnología.* Usan la tecnología para implementar los cambios.
- *Generan y fortalecen la confianza.* Es más probable que las personas apoyen los cambios cuando la cultura de la organización inspira confianza y los gerentes tienen credibilidad e integridad.

Fuente: Basado en P.A. McLagan, “The Change-Capable Organization”, *T&D*, enero de 2003, pp. 50-59.

tanta participación de los empleados como sea posible; respetar el temor de los empleados hacia el cambio, pero animarlos a ser flexibles; eliminar a los que se resistan, pero sólo después de haber realizado todos los intentos posibles para obtener su compromiso con el cambio (revise de nuevo el caso de inicio de capítulo y el reconocimiento de Ron Daly sobre la importancia de hacer esto); tenga como objetivo éxitos de cambio a corto plazo, ya que el cambio en gran escala puede ocurrir después de mucho tiempo, y dé un ejemplo positivo.³⁵

El aspecto final de que el cambio se lleve a cabo con éxito gira en torno a lograr que participen todos los miembros de la organización. El cambio organizacional exitoso no es trabajo de una sola persona. Los empleados individuales son un recurso poderoso para identificar y abordar los asuntos relacionados con el cambio. “Si usted desarrolla un programa para el cambio y simplemente se lo entrega a su personal, diciendo ‘implementen esto’, es poco probable que funcione. Sin embargo, cuando el personal ayuda a crear algo, lo apoyará y lo hará funcionar”.³⁶ Los gerentes necesitan alentar a los empleados a ser agentes de cambio, es decir, buscar los mejoramientos y cambios diarios que los individuos y equipos puedan realizar. Por ejemplo, en un estudio sobre cambio organizacional se descubrió que 77% de los cambios a nivel de grupo de trabajo fueron reacciones a problemas específicos existentes o a una sugerencia de alguien que no pertenecía al grupo de trabajo; y 68% de esos cambios ocurrieron en el transcurso del trabajo diario de los empleados.³⁷

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explicar por qué es tan difícil cambiar la cultura organizacional y cómo los gerentes pueden cambiarla.
- Describir la tensión de los empleados y cómo los gerentes pueden ayudarlos a manejar la tensión.
- Analizar qué se requiere para lograr que el cambio se lleve a cabo con éxito.

ESTIMULANDO LA INNOVACIÓN

“Actualmente, para ganar en los negocios se requiere innovación”.³⁸ Esa es la cruda realidad que enfrentan los gerentes de hoy. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 13.6). En el mundo dinámico y caótico de la competencia global, las organizaciones deben crear nuevos productos y servicios y adoptar tecnología de vanguardia si desean competir con éxito.³⁹ Por ejemplo, Coors ha sido reconocido desde hace tiempo por sus innovaciones técnicas; fue la primera empresa cervecera en usar latas de aluminio para envasar sus productos y también fue la primera en producir cerveza filtrada en frío. No obstante, la empresa no descansa en sus éxitos del pasado, sino que sigue innovando productos y procesos.

¿Qué empresas le vienen a la mente cuando piensa en innovadores exitosos? Quizá Sony Corporation, con sus MiniDisks, PlayStations, mascotas robot Aibo, cámaras digitales Cyber-Shot y cámaras de vídeo MiniDV Handycam. Probablemente 3M Corporation, con sus notas Post-It, recubrimientos protectores Scotchgard y cinta de celofán. Tal vez Intel Corporation, con sus adelantos continuos en diseño de chips. ¿Cuál es el secreto del éxito de estos campeones innovadores? ¿Qué pueden hacer otros gerentes para que sus organizaciones sean más innovadoras? En las páginas siguientes trataremos de responder estas preguntas, al mismo tiempo que analizaremos los factores que contribuyen a la innovación.

●●● creatividad

La habilidad para combinar ideas de manera única o realizar asociaciones poco usuales entre ellas.

●●● innovación

El proceso que consiste en tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útil.

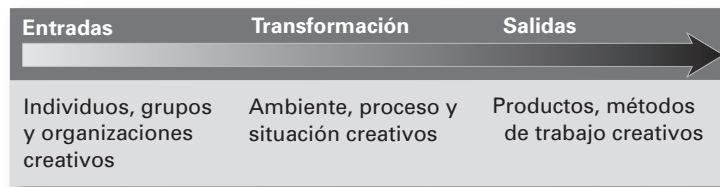
Creatividad e innovación

La **creatividad** se refiere a la habilidad para combinar ideas de manera única o realizar asociaciones poco usuales entre ellas.⁴⁰ Una organización que estimula la creatividad desarrolla formas únicas de trabajar o soluciones novedosas a problemas. Pero la creatividad por sí misma no es suficiente. Los resultados del proceso de creatividad necesitan ser transformados en productos, servicios o métodos de trabajo útiles, lo que se define como **innovación**. Por lo tanto, la organización innovadora se caracteriza por su habilidad para canalizar la creatividad en resultados útiles. Cuando los gerentes hablan de cambiar una organización

Figura 13.6

Punto de vista del modelo de sistemas sobre la innovación

Fuente: Adaptado de R.W. Woodman, J.E. Sawyer y R.W. Griffin, "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, abril de 1993, p. 309.



para volverla más creativa, por lo general quieren decir que desean estimular y cultivar la innovación. Sony, 3M e Intel se describen acertadamente como innovadoras porque toman ideas nuevas y las convierten en productos y métodos de trabajo rentables.

Estimulando y cultivando la innovación

Usando el modelo de sistemas que presentamos en el capítulo 2, podremos entender mejor cómo las organizaciones se vuelven más innovadoras⁴¹ (ver figura 13.6). En este modelo podemos ver que la obtención de las salidas deseadas (productos innovadores) conlleva tanto entradas como la transformación de las mismas. Las entradas incluyen a las personas y los grupos creativos de la organización. Pero tener personas creativas no es suficiente, ya que se requiere un ambiente adecuado para que el proceso de innovación se mantenga y prospere conforme las entradas se transforman. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 13.7). ¿Cómo es este ambiente "adecuado", es decir, el ambiente que estimula la innovación? Hemos identificado tres series de variables que, según se ha descubierto, estimulan la innovación: la estructura, la cultura y las prácticas de recursos humanos de la organización (ver figura 13.7).

Variables estructurales La investigación sobre el efecto de las variables estructurales en la innovación muestra cinco cosas.⁴² En primer lugar, las estructuras orgánicas influyen de manera positiva en la innovación. Como este tipo de organización es baja en formalización, centralización y especialización del trabajo, las estructuras orgánicas facilitan la flexibilidad, la capacidad de adaptación y la fertilización cruzada necesarias para la innovación. En segundo lugar, la gran disponibilidad de recursos abundantes constituye una piedra angular para la innovación. Con una abundancia de recursos, los gerentes pueden costear las innovaciones, pagar el costo de instituir las innovaciones y absorber los fracasos. En tercer lugar, la comunicación frecuente entre unidades ayuda a derribar las barreras para la innovación.⁴³ Los equipos interfuncionales, las fuerzas de tarea y otros diseños organizacionales similares facilitan la interacción entre las líneas departamentales y se usan ampliamente en las organizaciones innovadoras. En cuarto lugar, las organizaciones innovadoras tratan de minimizar las presiones de tiempo extremadas en actividades creativas a pesar de las exigencias de los ambientes de tipo de aguas turbulentas. Aunque las presiones de tiempo pueden estimular a las personas a trabajar con más empeño y hacerlas sentirse más creativas, los estudios demuestran que en realidad las vuelven menos creativas.⁴⁴ Por último, los estudios han mostrado que cuando la estructura de una organización proporcionó apoyo explícito a la creatividad por medio de fuentes laborales y no laborales, mejoró el desempeño creativo de un empleado. ¿Qué tipos de apoyo fueron benéficos? Cosas como alentar a los empleados, la comunicación abierta, la disposición para escuchar y la retroalimentación útil.⁴⁵ Por ejemplo, 3M está muy descentralizada, posee muchas de las características de las organizaciones orgánicas pequeñas y apoya a sus empleados en sus actividades creativas. La empresa también cuenta con los recursos para apoyar su política de permitir a científicos e ingenieros usar una parte de su tiempo en proyectos de su propia elección.⁴⁶



¿Existen formas innovadoras de ser innovadores? Scott Augustine parece haber encontrado algunas. Augustine es director ejecutivo de Augustine Medical, una fábrica de equipo médico, con un valor de 64 millones de dólares, como mantas térmicas quirúrgicas para el tratamiento de heridas crónicas. Fabricantes de objetos de utilería de empresas de teatro regionales, por ejemplo, trabajan codo a codo con los ingenieros del grupo de investigación y desarrollo de la empresa, poniendo a trabajar su imaginación en los últimos materiales quirúrgicos y procesos de manufactura. Augustine también pide a cada departamento de la empresa que experimente todo el tiempo. "Algo que metería en problemas rápidamente a un gerente de alto nivel es que yo detecte que nada nuevo ocurre en su departamento", comenta Augustine. "Pregunto en forma constante al personal, '¿qué experimentos has realizado últimamente?'".

Figura 13.7

Variables de la innovación



Variables culturales “Aventar el conejo” es parte de la jerga utilizada por un equipo de proyectos de la empresa de juguetes Mattel. Se refiere a una lección de malabarismo en la que los miembros del equipo trataban de aprender a hacer malabarismos con dos pelotas y un conejo de peluche. La mayoría de las personas aprende fácilmente a hacer malabarismos con dos pelotas, pero no puede aventar el tercer objeto. La creatividad, como el malabarismo, es aprender a aventar, es decir, a “aventar el conejo”. Y para Mattel, tener una cultura donde la gente esté dispuesta a “aventar el conejo” es importante para la innovación continua de sus productos.⁴⁷

Las organizaciones innovadoras tienen culturas similares.⁴⁸ Fomentan la experimentación, recompensan tanto los éxitos como los fracasos y celebran los errores. Una cultura innovadora es probable que presente las características siguientes.

- *Aceptación de la ambigüedad.* Demasiado énfasis en la objetividad y la especificidad limita la creatividad. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 7 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Well Do I Handle Ambiguity?”).
- *Tolerancia a lo poco práctico.* Los individuos que ofrecen respuestas poco prácticas, o incluso tontas, no son reprimidos. Lo que a primera vista parece poco práctico podría conducir a soluciones innovadoras.
- *Controles externos reducidos.* Las normas, reglamentaciones, políticas y controles organizacionales similares se mantienen a un nivel mínimo.
- *Tolerancia a los riesgos.* Los empleados son alentados a experimentar sin temor a las consecuencias en caso de fallar. Los errores se manejan como oportunidades de aprendizaje.
- *Tolerancia al conflicto.* Se fomenta la diversidad de opiniones. La armonía y el acuerdo entre individuos o unidades *no* son considerados como evidencia de un desempeño alto.
- *Enfoque en los fines más que en los medios.* Los objetivos se definen y se alienta a los individuos a considerar rutas alternativas para lograrlos. Centrarse en los fines sugiere que podría haber varias respuestas correctas a un problema dado.
- *Enfoque de sistema abierto.* Los gerentes vigilan de cerca el ambiente y responden a los cambios según se presenten.
- *Retroalimentación positiva.* Los gerentes proporcionan retroalimentación positiva, aliento y apoyo de tal manera que los empleados sientan que sus ideas creativas recibirán atención.

El gerente se hace

- ◆ Preste atención a su manera de manejar el cambio. Piense por qué usted se resiste a ciertos cambios y no a otros.
- ◆ Practique el uso de diferentes enfoques para manejar la resistencia al cambio en el trabajo o en su vida personal.
- ◆ Lea el material que se ha escrito sobre cómo ser una persona más creativa.
- ◆ Descubra formas para ser más innovador y creativo al realizar sus proyectos escolares o laborales.
- ◆ **A** Conéctese a la Web y realice cualquiera de los ejercicios de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación, que se encuentra en R.O.L.L.S.: número 4, "How Flexible Am I?"; número 7, "How Well Do I Handle Ambiguity?"; número 8, "How Creative Am I?"; número 47, "How Well Do I Respond to Turbulent Change?"; número 48, "How Stressful Is My Life?"; y número 49, "Am I Burned Out?".

●●● campeones de ideas

Individuos que apoyan las nuevas ideas de manera activa y entusiasta, proporcionan apoyo, superan la resistencia y garantizan la implementación de las innovaciones.

Variables de recursos humanos En esta categoría encontramos que las organizaciones innovadoras fomentan activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros, de tal manera que sus conocimientos permanezcan al día; ofrecen a sus empleados un alta seguridad laboral para reducir el temor de ser despedidos por cometer errores y animan a los individuos a convertirse en campeones del cambio. (**A** Conéctese a la Web y revise el ejercicio número 8 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: "How Creative Am I?"). Los **campeones de ideas** apoyan las nuevas ideas de manera activa y entusiasta, proporcionan apoyo, superan la resistencia y garantizan la implementación de las innovaciones. La investigación muestra que estos campeones de ideas poseen características de personalidad comunes: extrema confianza en sí mismos, persistencia, energía y tendencia hacia la toma de riesgos. Los campeones también presentan características relacionadas con un liderazgo dinámico. Inspiran y estimulan a otros con su visión del potencial de innovación y a través de su fuerte convicción personal en su misión. También son buenos para obtener el compromiso de otros que apoyen su misión. Además, los campeones tienen trabajos que proporcionan mucho poder en la toma de decisiones. Esta autonomía les ayuda a introducir e implementar innovaciones en las organizaciones.⁴⁹ Por ejemplo, *Spirit* y *Opportunity*, dos mini vehículos exploradores del tamaño de un carro de golf enviados a explorar la superficie de Marte (programados para aterrizar en el planeta en 2004), nunca se habrían construido si no hubiera sido por una campeona de ideas de nombre Donna L. Shirley. Como jefe de exploración de Marte durante la década de 1990 en el Laboratorio de Propulsión a Chorro de la NASA ubicado en Pasadena, California, Shirley había trabajado desde inicios de los años 1980 en la idea de colocar vehículos exploradores en Marte. A pesar de los problemas continuos de financiamiento y apoyo de la gerencia, siguió defendiendo la idea hasta que ésta se aprobó a principios de la década de 1990.⁵⁰

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explicar por qué la innovación no es sólo creatividad.
- Explicar el punto de vista del modelo de sistemas sobre la innovación.
- Describir las variables estructurales, culturales y de recursos humanos que son necesarias para la innovación.
- Explicar qué son los campeones de ideas y por qué son importantes para la innovación.

Los gerentes responden a un Dilema



Pauline Thomas

Secretaria y tesorera, Thomas Electric Inc., Glendale, Arizona



Ron debe designar un comité de gerentes locales de todos los talleres de la empresa para determinar qué cambios se requieren hacer en la estructura, la tecnología y las personas. Con base en sus hallazgos, estos cambios se deben implementar haciendo que los mismos gerentes locales actúen como agentes de cambio. Deben designar e iniciar un programa de desarrollo organizacional para educar a los empleados a través de la comunicación, la participación, la facilitación y el apoyo. Por último, Ron debe efectuar reuniones periódicas con los agentes de cambio para tener la seguridad de que los cambios se han estabilizado. Además, debe seguir supervisando los nuevos sistemas, así como las fluctuaciones de los mercados u otros factores externos para estar al tanto de los nuevos cambios que se puedan requerir.

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje

Al terminar de estudiar el capítulo, deberá ser capaz de:

- Definir el cambio organizacional.
- Explicar cómo el cambio afecta a los gerentes.
- Analizar las fuerzas externas e internas para el cambio.
- Comparar el uso de agentes de cambio internos y externos.
- Comparar las metáforas del cambio de las aguas tranquilas y de los rápidos en aguas turbulentas.
- Explicar el modelo de tres etapas del proceso de cambio de Lewin.
- Analizar el ambiente que enfrentan los gerentes hoy en día.
- Describir cómo los gerentes podrían cambiar la estructura, la tecnología y a las personas.
- Explicar por qué las personas se resisten al cambio y cómo se podría manejar la resistencia.
- Explicar por qué es tan difícil cambiar la cultura organizacional y cómo los gerentes pueden cambiarla.
- Describir la tensión de los empleados y cómo los gerentes pueden ayudar a los empleados a manejar la tensión.
- Analizar qué se requiere para lograr que el cambio se lleve a cabo con éxito.
- Explicar por qué la innovación no es sólo creatividad.
- Explicar el punto de vista del modelo de sistemas sobre la innovación.
- Describir las variables estructurales, culturales y de recursos humanos que son necesarias para la innovación.
- Explicar qué son los campeones de ideas y por qué son importantes para la innovación.

Reflexiones en torno a la administración

1. ¿Puede ser un empleado de nivel bajo un agente de cambio? Explique su respuesta.
2. La innovación requiere permitir a las personas cometer errores. Sin embargo, equivocarse muchas veces puede ser fatal. ¿Está usted de acuerdo? ¿Por qué? ¿Cuáles son las implicaciones de cultivar la innovación?
3. ¿Cómo se relacionan las oportunidades, las limitaciones y las necesidades con la tensión? Dé un ejemplo de cada uno.
4. El cambio planeado es considerado con frecuencia como el mejor enfoque que se puede tomar en las organizaciones. ¿Pueden ser los cambios no planeados eficaces alguna vez? Explique.
5. Las organizaciones tienen comúnmente límites en cuanto a la cantidad de cambio que pueden asimilar. Como gerente, ¿qué signos buscaría que pudieran sugerir que su organización ha excedido su capacidad de cambio?

En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo

La tensión es algo que todos enfrentamos y los estudiantes universitarios, en particular, pueden tener vida con demasiadas tensiones. ¿Cómo se da cuenta usted que está bajo mucha tensión? ¿Qué hace usted para manejar la tensión?

Forme equipos de tres o cuatro estudiantes. Cada persona del grupo debe describir cómo sabe cuando está bajo mucha tensión. ¿Qué síntomas muestra cada persona? Rea-

lice una lista de estos síntomas y clasifíquelos de acuerdo con la figura 13.5. Después, cada persona debe describir también cosas que haya descubierto que sean particularmente eficaces para manejar la tensión. Elabore una lista de estas técnicas de manejo de la tensión. De esa lista, identifique sus reductores de tensión más importantes y prepárese para compartílos con la clase.

Ejercicio de disyuntiva ética

¿Cómo puede un presidente municipal eliminar las barreras al cambio de forma ética? Hisperia, California, con 65,000 habitantes, necesitaba de forma urgente un cambio. Los miembros del ayuntamiento se criticaban públicamente, tanto unos a otros como a los empleados municipales, y algunos ciudadanos hablaban de destituir a funcionarios municipales. La ineficiencia proliferaba, la moral de los empleados era baja, la administración sancionaba a más empleados y la confianza pública era nula. Aunque la ciudad había sido constituida hacía menos de 20 años, ya enfrentaba serios problemas financieros debidos al crecimiento y a los efectos de la recesión. Sin embargo, asumir la situación era difícil debido a la rotación frecuente de la presidencia municipal y de los miembros del ayuntamiento.

Cuando Robb Quincey y Rod Foster se convirtieron en presidente y vicepresidente municipales, respectivamente, trataban de inculcar un cambio constructivo, de tal manera que el gobierno pudiera funcionar de manera adecuada. A pesar de los conflictos internos, los desacuerdos del ayuntamiento y el escepticismo público, los administradores y funcionarios electos acordaron reestructurar la organización de la ciudad, fomentar la innovación y abordar los asuntos con-

trovertidos. Con la participación pública, también definieron una visión de comunidad como el fundamento para los cambios de los informes financieros, los cambios para hacer que las políticas y los procedimientos fueran congruentes en todos los departamentos y los cambios para involucrar e informar al público. Siguiendo la filosofía de que "era mucho mejor hacer nuestros trabajos que conservar nuestros empleos", los gobernantes y empleados municipales comenzaron a tomar riesgos. Además, resolvieron terminar lo que habían comenzado. Por último, los cambios ayudaron a mejorar la situación financiera de la ciudad, aumentaron la productividad, atrajeron nuevos empleos y habitantes, y facilitaron la comunicación interna y externa.⁵¹

Imagine que usted es el vicepresidente municipal de Hisperia. Un miembro del ayuntamiento ha criticado públicamente a un miembro de su equipo por recomendar un sistema de cómputo costoso cuando la ciudad enfrenta graves problemas financieros. Este miembro del ayuntamiento ha tratado de impedir casi todo cambio sugerido por usted o su equipo, sin importar el costo o el beneficio. Usted desea ser profesional al manejar cualquier resistencia al cambio. Por otro lado, también desea proteger a su

equipo de ser criticado abiertamente. Revise el cuadro 13.1 al analizar este dilema ético y decida cuál de las siguientes opciones elegirá y por qué.

Opción A: Recurriendo a la educación y cooperación, convenza a otros miembros del ayuntamiento de prohibir cualquier comentario crítico, excepto cuando el empleado criticado esté presente para dar una explicación o defenderse.

Opción B: Recurriendo a la negociación, ofrezca promover los proyectos preferidos de los miembros del ayuntamiento a cambio del silencio público (si no es que el apoyo) sobre las decisiones y acciones de los miembros de su equipo.

Opción C: Recurriendo a la participación, convoque a juntas periódicas y privadas durante las cuales los miembros del ayuntamiento puedan ventilar sus inquietudes para que usted y su equipo las aborden.

Caso práctico

Administración de ayer y hoy

Hay trabajos que requieren más creatividad que otros. Contrariamente a lo que la mayoría de la gente piensa, el desarrollo de sistemas computacionales no sólo implica una gran capacidad analítica, sino también, creatividad, ya que los ingenieros en computación deben ser capaces de encontrar soluciones originales al diseñar los sistemas. De ahí entonces que Nelson Urra, el nuevo gerente del Departamento de Informática en el grupo de Empresas Premium, S.A., estaba bastante desconcertado con el problema que le estaba planteando uno de sus ingenieros, Jaime Martínez.

Urta había llegado al nuevo cargo un día antes, habiendo sido transferido de un cargo gerencial de menor rango que tenía en otra filial de la empresa. Las nuevas responsabilidades que había asumido en la empresa eran muy importantes: un presupuesto de más de tres millones de dólares y 32 empleados que debían reportarse con él. Entre ellos se encontraban 14 programadores y seis ingenieros en sistemas.

Como no conocía a la gente que iba a trabajar con él, decidió que en su primer día de trabajo su primera actividad sería recorrer las oficinas del Departamento de Informática para saludar personalmente a todos sus nuevos subordinados. Para su sorpresa, cuando llegó a la oficina de Jaime Martínez, uno de los ingenieros, ésta se encontraba desocupada, con evidentes señales de que su ocupante no había estado ahí ese día. Eran las 10 de la mañana. Preguntó a la secretaria de la sección dónde estaba Jaime y la respuesta fue: "No ha llegado, habitualmente llega después del almuerzo".

La respuesta sorprendió a Nelson, quien pensó para sí: "Llegar tarde a trabajar, ocasionalmente y con una causa justificada, es algo que uno como jefe puede aceptar; pero que un empleado llegue tarde habitualmente... es una falta grave a la disciplina. ¡No lo puedo aceptar!". Al ver que tenía programadas varias citas para la tarde, pidió a la secretaria que le dijera al señor Martínez que se presentara a la primera hora del día siguiente en su oficina.

Así ocurrió. A primera hora del día siguiente, un hombre joven, alto, vestido informalmente con jeans y camisa a cuadros, se presentó en su oficina identificándose como Jaime Martínez.

Nelson decidió ir al grano y con voz grave, reprendió a Jaime por su ausencia en horas de trabajo el día anterior. Al finalizar la reprimenda dijo: "...y sepa usted que la pun-

tualidad es un aspecto crucial en la conducta de los empleados en mis equipos de trabajo, de modo que si usted no es capaz de cumplir con los horarios establecidos, no hay espacio para usted en la organización".

Jaime, que lo había escuchado tranquilamente, le contestó: "Quisiera decirle un par de cosas señor gerente. Estoy totalmente consciente de la importancia de cumplir los horarios. Pero tengo un problema. Fíjese que no sé por qué en las mañanas mi cabeza no funciona muy bien; no se me ocurren ideas; si tengo un problema que solucionar, mi mente está en blanco. Pero, en las tardes y en la noche, mi mente funciona bien. Es como si despertara mucho más tarde que los demás y es hasta entonces cuando puedo empezar a hacer mi trabajo. Por eso, llego después del almuerzo y hasta la hora de salida, en que el resto de los empleados y jefes se retiran, converso con ellos para ver qué requerimientos nuevos hay, aclaro dudas, etc. Después de la hora de salida, me quedo solo trabajando en mi computadora hasta la madrugada". Luego agregó: "Le recomiendo que averigüe cuál es el mejor software que se ha desarrollado en la empresa, y le van a contestar que el de remuneraciones. Cuando pregunte: '¿Quién lo hizo?' le van a contestar que lo hizo Jaime Martínez, y pregunte entonces: '¿Y cuál es el software más difícil que se está desarrollando actualmente?', y le van a contestar que el de la contabilidad de costos, y cuando pregunte: '¿A quién se lo encargaron?', le van a responder: 'A Jaime Martínez'. Y concluyó: "Así es que, usted verá, señor gerente, pienso que no le conviene que yo cumpla con el horario de todos, y que más bien a todos nos conviene que yo siga llegando después de almuerzo".

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Si usted fuera Nelson Urta, ¿qué le contestaría a Jaime Martínez? ¿Por qué?
2. Suponiendo que usted aceptara hacer una excepción con el horario de Jaime Martínez, ¿qué haría con el horario del resto del personal del Departamento de Informática?
3. ¿Cree usted que la situación descrita refleja las diferencias en la práctica gerencial de ayer y hoy? ¿Por qué?

Caso elaborado por: Matko Koljatic, director; Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.

Cuarta parte

Usted manda: ética en acción

Como gerente, usted enfrentará decisiones sobre problemas éticos. ¿Cómo se aprende a identificar una disyuntiva ética, tener presentes a las partes interesadas, meditar en las alternativas y prever las consecuencias de las decisiones? Esta sección exclusiva, situada al final de las partes segunda, tercera, cuarta, quinta y sexta, lo coloca en el papel de un gerente que enfrenta dificultades éticas hipotéticas pero realistas. Para empezar, lea el siguiente párrafo introductorio. Luego, conectese a www.pearsoneducacion.net/robbins, y entre a la página Web de R.O.L.L.S. para ponderar las decisiones que tomaría en su papel de gerente.

General Electric es reconocida desde hace mucho tiempo por la calidad de sus productos y su gerencia. Una razón por la que la empresa sigue teniendo tanto prestigio (y tanto éxito) es su atención cuidadosa a la gerencia de recursos humanos. En esta situación hipotética, usted desempeña el rol de un ejecutivo de General Electric que debe evaluar el desempeño de sus subordinados usando un sistema de clasificación de multipersonas. ¿Cómo tratará éticamente a los que obtuvieron la calificación más baja? ¡Ingrese a www.pearsoneducacion.net/robbins para poner la ética en acción!

Pasaporte

Escenario 1

Patrick Hollis, originario del Reino Unido, es el Director Corporativo de Planeación Estratégica del Grupo Bimbo, S.A., la empresa panadera comercial más grande de México y una de las compañías panaderas más importantes del mundo. Fue transferido de la oficina de Londres a las oficinas generales de Bimbo con sede en la ciudad de México. En su puesto anterior como Director de Planeación Estratégica de la división europea, Patrick desarrolló un procedimiento de planeación estratégica anual que los gerentes europeos habían usado con bastante éxito. Uno de sus primeros objetivos en su nuevo puesto corporativo fue implementar este procedimiento de planeación estratégica a través de la organización. Pero la iniciativa no funcionó tan bien como lo había esperado y era necesario modificarla.

Patrick tenía otros proyectos estratégicos críticos que su jefe, el director ejecutivo, le había asignado, así que delegó la misión de descubrir lo que había sucedido con la iniciativa de planeación estratégica a dos de los miembros de su equipo, María Méndez y Satoshi Okuda. También le había pedido a María y Satoshi que ofrecieran algunas recomendaciones para resolver el problema.

María, originaria de México, tenía una Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de Monterrey y trabajó en planeación en el Grupo Bimbo durante dos años. Satoshi se había unido recientemente a la empresa después de terminar sus estudios en Chiba University. Patrick pensó que la perspectiva global única de estos dos miembros de su equipo sería benéfica para descubrir los problemas relacionados con la implementación del proceso de planeación estratégica corporativa. Sin embargo, después de dos semanas, ninguno de los dos había realizado ningún progreso y, de hecho, habían dicho a otros empleados del departamento que se sentían molestos porque se les delegó una tarea tan importante. ¿Qué papel podrían estar jugando aquí las diferencias interculturales en la delegación de tareas? ¿Cómo puede lograr Patrick que María y Satoshi prosigan con esta tarea importante?

Para responder estas preguntas, tendrá que investigar los dos países. Conéctese a www.pearsoneducacion.net/robbins, luego a la página Web de R.O.L.L.S. y haga clic en "Passport". Cuando aparezca el mapa, haga clic en los países que tenga que investigar. Encontrará información básica sobre cada nación e información general sobre su economía, población y fuerza laboral. Además se brinda información específica sobre la cultura y las peculiaridades de los negocios en ese país.

Escenario 2

Después de estudiar la idea durante algún tiempo, Scott Estes, gerente de investigación de marketing global de Reebok International, está convencido de que la empresa de ropa y calzado deportivos se beneficiaría en gran medida con un sitio Web interactivo basado en el cliente. Scott cree que es posible obtener una buena retroalimentación e información mediante la investigación de marketing en un sitio de este tipo, considerando que la comunicación a través de Internet es la segunda naturaleza de la mayoría de los adolescentes y adultos jóvenes, y que estos grupos de edad son el principal mercado meta de la ropa y el calzado deportivos.

Scott dirige un gran equipo de expertos en investigación de marketing integrado por Kerstin Muller, de Alemania; Anthony Liow, de Singapur; y Marta Ochoa, de Brasil, quienes tienen varios años de experiencia en investigación industrial y de marketing. Es una importante base de recursos y conocimientos en la que Scott confía, ya que cada miembro del equipo ofrece una perspectiva distinta a las tareas de investigación de marketing del departamento. No obstante, cuando Scott presentó la idea de un sitio Web interactivo de investigación de clientes en la junta de la última semana, su equipo de investigación de marketing diverso globalmente no aceptó la idea. Sin embargo, Scott desea implementar la idea. ¿Cómo puede lograr que su equipo apoye el cambio? Teniendo en mente cualquier diferencia intercultural, ¿qué necesitará hacer Scott para vencer la resistencia de su equipo a esta nueva idea? Si usted fuera Scott, ¿qué haría?

Para responder estas preguntas, tendrá que investigar los dos países. Conéctese a www.pearsoneducacion.net/robbins, luego a la página Web de R.O.L.L.S. y haga clic en "Passport". Cuando aparezca el mapa, haga clic en los países que tenga que investigar. Encontrará información básica sobre cada na-

ción e información general sobre su economía, población y fuerza laboral. Además se brinda información específica sobre la cultura y las peculiaridades de los negocios en ese país.

Administración de empresas emprendedoras

Temas de organización

Donald Hannon, presidente de Graphic Laminating Inc., con sede en Solon, Ohio, rediseñó la estructura de su organización transformándola en una empresa con empleados que han recibido *empowerment* general. Deseaba otorgar autoridad a través de la organización, de tal manera que los empleados fueran responsables de sus propios esfuerzos. Hizo esto creando equipos de empleados para manejar proyectos específicos. Los empleados con menos experiencia formaron equipos con los empleados veteranos. Comenta: "Deseo integrar un buen equipo y darles a las personas la habilidad para lograr el éxito. En ocasiones, eso significa darles la oportunidad de cometer errores y debo mantener eso en perspectiva. Cuanto más permitamos a la gente ser mejores en lo que hacen, mejores serán y mejor haremos las cosas todos".¹

Una vez que se han abordado los aspectos de planeación y se ha puesto en marcha para la empresa emprendedora, el emprendedor está listo para comenzar a organizarla. Existen cinco aspectos de organización que un emprendedor debe abordar: las formas legales de organización, el diseño y la estructura organizacional, la gerencia de recursos humanos, estimular y realizar cambios, y la importancia continua de la innovación.

Formas legales de organización

La primera decisión de organización que un emprendedor debe tomar es fundamental. Es la forma de la propiedad legal de la empresa. Los dos factores principales que afectan esta decisión son los impuestos y la responsabilidad legal. Un emprendedor desea minimizar el impacto de estos dos factores. La decisión correcta puede proteger al emprendedor de la responsabilidad legal, así como ahorrarle dólares en impuestos, tanto en el corto como en el largo plazo.

¿Qué alternativas están disponibles? Existen tres formas básicas de organizar una empresa emprendedora: la propiedad exclusiva, la sociedad y la corporación. No obstante, cuando usted incluye las variantes de estas alternativas organizacionales básicas, usted obtiene seis opciones posibles, cada una con sus propias consecuencias fiscales, aspectos de responsabilidad, así como sus ventajas y desventajas. Estas seis opciones son la propiedad exclusiva, la sociedad general, la sociedad de responsabilidad limitada (SRL), la corporación C, la corporación S y la empresa de responsabilidad limitada (ERL). Veamos brevemente cada una con sus ventajas y desventajas (el cuadro 1 de la p. 336 resume la información básica sobre cada alternativa organizacional).

Propiedad exclusiva. Una **propiedad exclusiva** es una forma de organización legal en la que el propietario mantiene el

control exclusivo y total de la empresa y es responsable personalmente de las deudas empresariales. No hay requisitos legales para establecer una propiedad exclusiva además de la obtención de las licencias y permisos necesarios de una empresa local. En una propiedad exclusiva, los ingresos y las pérdidas "pasan" al propietario y se gravan a la tasa fiscal de ingreso personal del propietario. Sin embargo, la desventaja principal es la responsabilidad personal ilimitada para todas y cada una de las deudas de la empresa.

Sociedad general. Una **sociedad general** es una forma de organización legal en la que dos o más propietarios empresariales comparten la dirección y el riesgo de la empresa. Aunque una sociedad es posible sin un acuerdo por escrito, los problemas potenciales e inevitables que surgen en cualquier sociedad hacen que sea muy recomendable elaborar, mediante asesoría legal, un acuerdo de sociedad por escrito.

¿Funcionan las sociedades? ¿Pueden ser los mejores amigos en la vida personal los mejores amigos en el trabajo? Gail Tessler y Norma Menkin, que han sido muy buenos amigos durante mucho tiempo, son socios y copresidentes de Gainor Staffing, una empresa de reclutamiento con sede en la ciudad de Nueva York. Cada una de ellas contribuye con una fortaleza particular en la empresa. Y aunque han tenido sus desacuerdos, ambas saben que poseen una rareza entre las sociedades, esto es, un acuerdo que ha funcionado con éxito para ellas.²

Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). La **sociedad de responsabilidad limitada (SRL)** es una forma de organización legal en la que existen socios generales y socios de responsabilidad limitada. Los socios generales operan y dirigen en realidad la empresa. Son los que tienen responsabilidad ilimitada. Debe haber, por lo menos, un socio general en una SRL. No obstante, puede haber cualquier número de socios limitados. Estos socios son en general inversionistas pasivos, aunque pueden hacer sugerencias de dirección a los socios generales. También tienen el derecho de inspeccionar la empresa y hacer copias de los registros de ésta. Los socios limitados tienen derecho a recibir una parte de las utilidades de la empresa según lo establecido en el acuerdo de la sociedad, y su riesgo está limitado al monto de su inversión en la SRL.

Corporación C. De los tres tipos básicos de propiedad, la corporación (conocida también como corporación C) es la más compleja de establecer y operar. Una **corporación** es una entidad empresarial legal que es independiente de sus propietarios y gerentes. Muchas empresas emprendedoras están organizadas como una **corporación cerrada**, la cual, sencillamente, es una corporación que pertenece a un

Estructura	Requisitos de propiedad	Trato fiscal	Responsabilidad	Ventajas	Desventajas
Propiedad exclusiva	Un propietario	Los ingresos y las pérdidas "pasan" al propietario y se gravan a la tasa personal	Responsabilidad personal ilimitada	<i>Costos de arranque bajos</i> <i>Libertad de la mayoría de las reglamentaciones</i> <i>El propietario tiene el control directo</i> <i>Todas las utilidades pasan al propietario</i> <i>Es fácil salir del negocio</i>	Responsabilidad personal ilimitada <i>Finanzas personales en riesgo</i> Desaprovecha muchas deducciones fiscales empresariales <i>Responsabilidad total</i> Puede ser más difícil obtener financiamiento
Sociedad general	Dos o más propietarios	Los ingresos y las pérdidas "pasan" a los socios y se gravan a la tasa personal; <i>hay flexibilidad en la distribución de las utilidades y las pérdidas para los socios</i>	Responsabilidad personal ilimitada	<i>Fácil de integrar</i> <i>Talento en reserva</i> <i>Recursos en reserva</i> Acceso un poco más fácil al financiamiento <i>Algunos beneficios fiscales</i>	Responsabilidad personal ilimitada <i>Autoridad y decisiones divididas</i> Posibilidad de conflicto <i>Continuidad de transferencia de la propiedad</i>
Sociedad de responsabilidad limitada (SRL)	Dos o más propietarios	Los ingresos y las pérdidas "pasan" a los socios y se gravan a la tasa personal; <i>hay flexibilidad en la distribución de las utilidades y las pérdidas para los socios</i>	Limitada, aunque un socio debe mantener la responsabilidad ilimitada	<i>Es una buena forma de adquirir capital de los socios limitados</i>	El costo y la complejidad de su integración pueden ser altos <i>Los socios limitados no pueden participar en la dirección de la empresa sin perder la protección de la responsabilidad</i>
Corporación C	Número ilimitado de accionistas; <i>no existen límites en los tipos de acciones o acuerdos de voto</i>	El ingreso por dividendos se grava a nivel corporativo y personal de los accionistas; <i>las pérdidas y las deducciones son corporativas</i>	Limitada	<i>Responsabilidad limitada</i> Propiedad transferible <i>Existencia continua</i> Acceso más fácil a los recursos	Establecimiento costoso <i>Reglamentada en forma estrecha</i> Doble gravamen <i>Mantenimiento de registros amplios</i> Restricciones del acta constitutiva
Corporación S	Hasta 75 accionistas; <i>no existen límites en los tipos de acciones con derecho a acuerdos de voto</i>	Los ingresos y las pérdidas "pasan" a los socios y se gravan a la tasa personal; <i>hay flexibilidad en la distribución de las utilidades y las pérdidas para los socios</i>	Limitada	<i>Fácil de establecer</i> Disfruta de la protección de responsabilidad limitada y de los beneficios fiscales de la sociedad <i>Puede tener una entidad de deducción fiscal como un accionista</i>	Debe cumplir ciertos requisitos <i>Puede limitar las opciones futuras de financiamiento</i>
Empresa de responsabilidad limitada (ERL)	Número ilimitado de "miembros"; <i>acuerdos de membresía flexibles para los derechos de voto y el ingreso</i>	Los ingresos y las pérdidas "pasan" a los socios y se gravan a la tasa personal; <i>hay flexibilidad en la distribución de las utilidades y las pérdidas para los socios</i>	Limitada	<i>Mayor flexibilidad</i> No está limitada por las reglamentaciones de las corporaciones C y S <i>Gravada como sociedad, no como corporación</i>	El costo de cambiar de una forma legal a ésta puede ser alto <i>Requiere asesoría legal y financiera para elaborar el acuerdo operativo</i>

Cuadro 1

Formas legales de organización empresarial

número limitado de personas que no negocian sus acciones en la bolsa de valores. En tanto que las formas de organización de propiedad exclusiva y sociedad no existen de manera independiente del emprendedor, la corporación sí. La corporación funciona como una entidad legal distinta y, como tal, puede realizar contratos, participar en actividades de negocios, poseer propiedades, demandar y ser demandada y, por su supuesto, pagar impuestos. Una corporación debe operar de acuerdo con sus estatutos y las leyes del estado donde opera.

Corporación S. La **corporación S** (denominada también corporación del subcapítulo S) es un tipo especializado de corporación que tiene las características regulares de una corporación, pero que se distingue en que los propietarios son gravados como una sociedad siempre que se cumplan ciertos criterios. La corporación S ha sido el enfoque de organización clásico de tener la responsabilidad limitada de una estructura corporativa, sin incurrir en impuestos corporativos. Sin embargo, esta forma de organización legal debe cumplir criterios estrictos. Si algunos de estos criterios se violan, la condición S de la empresa se termina automáticamente.

Empresa de responsabilidad limitada (ERL). La **empresa de responsabilidad limitada (ERL)** es una forma relativamente nueva de organización de negocios que es una combinación entre una sociedad y una corporación. La ERL ofrece la protección de la responsabilidad de una corporación, los beneficios de una sociedad y menos restricciones que una corporación S. Sin embargo, la desventaja principal de este enfoque es que su establecimiento es complejo y costoso. La asesoría legal y financiera es una necesidad absoluta para elaborar el **acuerdo operativo** de la ERL, que es el documento que explica las disposiciones que rigen la manera en que una ERL conducirá sus negocios.

Resumen de las formas legales de organización. La decisión de organización respecto de la forma legal es importante porque puede tener consecuencias fiscales y de responsabilidad importantes. Aunque la forma legal de la organización se puede cambiar, no es algo fácil de hacer. Un emprendedor necesita pensar cuidadosamente sobre lo que es importante, sobre todo en las áreas de flexibilidad, impuestos y grado de responsabilidad personal al elegir la mejor forma de organización.

Diseño y estructura organizacional

La elección de una estructura organizacional adecuada también es una decisión importante al organizar la empresa emprendedora. En cierto momento, los emprendedores exitosos descubren que no pueden hacer todo por sí mismos. Se requieren más personas. El emprendedor debe elegir el arreglo estructural más apropiado para llevar a cabo las actividades de la organización de manera eficiente y eficaz. Sin un tipo adecuado de estructura organizacional, la empresa emprendedora podría encontrarse pronto en una situación caótica.

En muchas empresas pequeñas, la estructura organizacional tiende a evolucionar con muy poca conciencia y planeación deliberada por parte del emprendedor. En su mayor

parte, la estructura puede ser muy sencilla, es decir, una persona realiza cualquier cosa que se requiera. Conforme la empresa emprendedora crece y el emprendedor encuentra más dificultades para actuar solo, se contratan empleados para que realicen ciertas funciones o tareas que el emprendedor no puede manejar. Estos individuos se mantienen realizando esas mismas funciones a medida que la empresa crece. Después, conforme la empresa emprendedora sigue creciendo, cada una de estas áreas funcionales puede requerir gerentes y empleados.

Con la evolución hacia una estructura más deliberada, el emprendedor enfrenta toda una nueva serie de retos. De repente, debe compartir la toma de decisiones y las responsabilidades operativas. Ésta es comúnmente una de las cosas más difíciles de hacer para un emprendedor, delegar y permitir a alguien más tomar decisiones. Después de todo, ¿quién puede conocer esta empresa tan bien como yo? Además, lo que había sido un ambiente bastante informal, libre y flexible que funcionaba bien cuando la organización era pequeña, puede ya no ser eficaz. Muchos emprendedores se preocupan mucho por mantener vivo ese ambiente de “pequeña empresa” aunque la empresa crezca y evolucione a un arreglo más estructurado. Pero, tener una organización estructurada no significa necesariamente renunciar a la flexibilidad, capacidad de adaptación y libertad. De hecho, el diseño estructural puede ser tan fluido como el emprendedor se sienta cómodo con él y aun tener la rigidez necesaria para operar de manera eficiente.

Las decisiones sobre el diseño organizacional en las empresas emprendedoras giran en torno a los seis elementos clave de la estructura organizacional que analizamos en el capítulo 10: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, grado de centralización y descentralización, y grado de formalización. Las decisiones en cuanto a estos seis elementos determinarán si un emprendedor diseña una estructura organizacional más mecanicista o más orgánica (conceptos que también analizamos en el capítulo 10). ¿Cuándo sería preferible cada una de éstas? Una estructura mecanicista es preferible cuando las eficiencias en costos son decisivas para la ventaja competitiva de la empresa; cuando es importante un mayor control de las actividades laborales de los empleados; si la empresa fabrica productos estandarizados en forma rutinaria y cuando el ambiente externo es relativamente estable y cierto. Una estructura orgánica es más adecuada cuando la innovación es decisiva para la ventaja competitiva de la organización; para organizaciones más pequeñas donde no son necesarios los enfoques rígidos de dividir y coordinar el trabajo; si la organización fabrica productos a la medida en un ambiente flexible, y cuando el ambiente externo es dinámico, complejo e incierto.

Problemas de la gerencia de recursos humanos en empresas emprendedoras

Conforme crece una empresa emprendedora, será necesario contratar empleados adicionales para que lleven a cabo el aumento de la carga de trabajo. A medida que se contratan más empleados, el emprendedor enfrenta ciertos problemas de la gerencia de recursos humanos. Dos

problemas de la GRH de importancia particular para los emprendedores son el reclutamiento de empleados y la retención de empleados.

Reclutamiento de empleados. Un emprendedor desea tener la seguridad de que la empresa cuenta con el personal que necesita para realizar el trabajo que se requiere. Y reclutar nuevos empleados es uno de los retos más grandes que enfrentan los emprendedores. De hecho, la habilidad de las empresas pequeñas para reclutar con éxito a los empleados adecuados es calificada constantemente como uno de los factores más importantes que influyen en el éxito organizacional.³

Los emprendedores, en particular, están buscando personal con un potencial alto que pueda desempeñar múltiples roles durante diversas etapas del crecimiento de la empresa. Buscan individuos que “compren” la cultura emprendedora de la empresa, es decir, individuos que tengan pasión por los negocios.⁴ A diferencia de sus contrapartes corporativas, que se centran a menudo en llenar una vacante de empleo adaptando a una persona a los requisitos del trabajo, los emprendedores buscan llenar brechas de destrezas decisivas. Buscan personal que sea excepcionalmente capaz y con motivación propia, flexible, con destrezas múltiples y que pueda ayudar a que crezca la empresa emprendedora. Aunque los gerentes corporativos tienden a centrarse en el uso de prácticas y técnicas tradicionales de la GRH, los emprendedores se interesan más en lograr que las características de la persona concuerden con los valores y la cultura de la organización; es decir, se centran en lograr que la persona encaje con la organización.⁵

Retención de empleados. Contratar personal competente y calificado en la empresa es sólo el primer paso para manejar con eficacia los recursos humanos. Un emprendedor desea conservar al personal que ha contratado y capacitado. Sabrina Horn, presidenta de The Horn Group, con sede en San Francisco, entiende la importancia de tener personal competente en la empresa y conservarlo. Su empresa de relaciones públicas emplea alrededor de 50 empleados que generan RP para empresas de tecnología. En esta industria ruda e intensamente competitiva, Sabrina sabe que la pérdida de empleados talentosos podría dañar el servicio a sus clientes. Para combatir esto, ofrece a los empleados una amplia gama de prestaciones deseadas, como aumentos de 6% o más cada año, participación de utilidades, fondos de inversión para los hijos de los empleados, sábaticos pagados, fondos de desarrollo personal, etc. Pero lo más importante es que Sabrina reconoce que los empleados tienen una vida fuera de la oficina y los trata en consecuencia. Este tipo de enfoque de la GRH ha logrado que sus empleados se mantengan leales y productivos.⁶

Un aspecto peculiar e importante de la retención de empleados que los emprendedores deben abordar es la compensación. En tanto que las organizaciones tradicionales tienden a considerar la compensación desde la perspectiva de las recompensas monetarias (sueldo base, beneficios e incentivos), las empresas emprendedoras más pequeñas tienden a ver la compensación desde una perspectiva de recompensas totales. Para estas empresas, la compensación incluye recompensas psicológicas, oportunidades de aprendizaje y reconocimiento, además de las recompensas monetarias (sueldo base e incentivos).⁷

Estimular y realizar cambios

Vimos en un módulo anterior que los emprendedores enfrentan un contexto de cambio dinámico. Tanto las fuerzas externas como las internas (ver capítulo 13) pueden generar la necesidad de realizar cambios en la empresa emprendedora. Los emprendedores necesitan estar alerta a los problemas y oportunidades que puedan crear la necesidad de cambio. De hecho, entre los muchos sombreros que usa un emprendedor, el de agente de cambio puede ser uno de los más importantes.⁸ Si se requieren cambios en la empresa emprendedora, con frecuencia es el emprendedor quien reconoce primero la necesidad de cambio y actúa como el catalizador, entrenador, animador y consultor principal del cambio. El cambio no es fácil en una organización, pero puede ser particularmente desafiante para las empresas emprendedoras. Incluso si una persona se siente cómoda afrontando riesgos, como ocurre generalmente con los emprendedores, el cambio puede ser difícil. Por este motivo es importante que un emprendedor reconozca los roles decisivos que desempeña al fomentar e implementar el cambio. Por ejemplo, Ray Ferguson, director ejecutivo, y Ed Moody, vicepresidente del prestigioso fabricante de lentes para el sol Costa del Mar, están muy conscientes de los roles importantes que desempeñan al fomentar e implementar los cambios. Compiendo en el difícil negocio de lentes para el sol, han tenido que realizar numerosos cambios con el paso de los años. Un cambio fue retirar sus lentes de la cadena de tiendas de bolsas. Aunque parecía ser una buena idea en el momento en que tomaron la decisión, ya que tenían sus productos en muchos locales de ventas al menudeo en todo Estados Unidos, en realidad no fue una buena idea en absoluto. Así que cambiaron. Pero su cambio más reciente fue el más importante. En abril de 2003, decidieron vender su empresa a A.T. Cross, el fabricante de plumas finas y otros instrumentos de escritura.⁹

Durante cualquier tipo de cambio organizacional, un emprendedor también tiene que actuar como entrenador titular y animador. Como el cambio organizacional de cualquier tipo puede ser negativo y atemorizante, el emprendedor debe asumir el rol de explicar el cambio y alentar los esfuerzos de cambio, apoyando, explicando y haciendo que los empleados se emocionen con él, desarrollando a los empleados y motivándolos para que realicen sus mejores esfuerzos.

Por último, el emprendedor puede tener que guiar el proceso de cambio real conforme se implementen los cambios en la estrategia, tecnología, productos, estructura o personal. En este rol, el emprendedor responde preguntas, hace sugerencias, obtiene los recursos necesarios, resuelve conflictos y hace lo que sea necesario para lograr que el cambio se implemente.

La importancia continua de la innovación

En el mundo dinámico y caótico de la competencia global de hoy, las organizaciones deben realizar continuamente innovaciones de productos y servicios si desean competir con éxito. Sabemos que la innovación es una característica clave de las empresas emprendedoras. De hecho, usted puede decir que la innovación es lo que hace que la empresa sea “emprendedora”.

¿Qué debe hacer un emprendedor para fomentar la innovación en la empresa? Tener una cultura que apoye la innovación es decisivo. ¿Cómo es esa cultura?¹⁰ Es una en la que los empleados perciben que el apoyo de supervisión y los sistemas de recompensa organizacionales son congruentes con un compromiso con la innovación. También es

importante en este tipo de cultura que los empleados no perciban que sus presiones debidas a la carga de trabajo son excesivas o poco razonables. Y la investigación ha mostrado que las empresas con culturas que apoyan la innovación tienden a ser más pequeñas, tienen menos prácticas formales de recursos humanos y recursos menos abundantes.¹¹

● ● ● **Recapitulación de los objetivos de aprendizaje**

Al terminar de estudiar el material, deberá ser capaz de:

- Comparar las seis formas distintas de organización legal.
- Describir los problemas de diseño organizacional que enfrentan los emprendedores con el crecimiento de la empresa.
- Explicar cuándo sería más deseable una estructura más mecanicista o más orgánica.
- Analizar los problemas peculiares de la GRH que enfrentan los emprendedores.
- Explicar por qué el rol del agente de cambio es importante para los emprendedores.
- Describir cómo es una cultura que apoya la innovación.

Quinta parte

Dirección

● ● ● Objetivos de aprendizaje

Tenga presentes estos objetivos mientras lee y estudia el capítulo

¿Por qué analizar el comportamiento individual?

- Explicar por qué el concepto de una organización como un iceberg es importante para entender el comportamiento organizacional.
- Describir el enfoque y los objetivos del comportamiento organizacional.
- Definir los cinco comportamientos importantes de los empleados que los gerentes desean explicar, predecir e influir.

Actitudes

- Describir los tres componentes de una actitud.
- Analizar las tres actitudes relacionadas con el trabajo.
- Describir el impacto que la satisfacción en el trabajo ejerce en el comportamiento de los empleados.
- Explicar cómo los individuos concilian las incongruencias entre las actitudes y el comportamiento.

Personalidad

- Comparar el MBTI y el Modelo de los Cinco Grandes de personalidad.
- Describir los cinco rasgos de la personalidad que han probado ser los más importantes para explicar el comportamiento individual en las organizaciones.
- Explicar cómo las emociones y la inteligencia emocional producen un impacto en el comportamiento.

Percepción

- Explicar cómo el entendimiento de la percepción puede ayudar a los gerentes a comprender mejor el comportamiento individual.
- Describir los elementos clave de la teoría de la atribución.
- Analizar cómo el error de atribución fundamental y el sesgo de autoservicio pueden distorsionar las atribuciones.
- Nombrar los tres procedimientos que se usan para juzgar a los demás.

Aprendizaje

- Explicar cómo el condicionamiento operante ayuda a los gerentes a entender, predecir e influir en el comportamiento.
- Describir las implicaciones de la teoría del aprendizaje social para la administración del personal en el trabajo.
- Analizar cómo los gerentes pueden moldear el comportamiento.

El *Dilema* de un gerente



Desde el corazón de Estados Unidos viene el pan horneado con el corazón.¹ Panera Bread Company, con sede en un suburbio de St. Louis, opera y franquicia cafés-pastelerías en 30 estados bajo las marcas Panera Bread y St. Louis Bread Company. Panera se estableció originalmente en marzo de 1981 con el nombre de Au Bon Pain Company, que operaba cafés-pastelerías en la Costa Este de Estados Unidos y a nivel internacional.

A finales de 1993, el director ejecutivo de Au Bon Pain, Ron Shaich (en la foto) conoció a los propietarios de St. Louis Bread Company, que tenía alrededor de 19 cafés-pastelerías generando cerca de un millón de dólares anualmente en el negocio de almuerzos. Ron intuyó una oportunidad y compró la empresa. La vio como “nuestra entrada al mercado de los suburbios y el regreso a un negocio de manufactura”. Ron y su equipo de gerentes buscaban un concepto que combinara los alimentos de calidad de Au Bon Pain con el potencial de un atractivo más amplio. En 1998, después de estudiar el negocio por dentro y por fuera, Ron y su equipo de gerentes decidieron vender la empresa Au Bon Pain y desarrollar el concepto de St. Louis Bread Company en una marca nacional bajo el nombre de Panera Bread.

Muchos análisis del comportamiento los hicieron tomar esta decisión. El equipo dedicó muchas horas a tratar de descubrir cómo sería esta nueva

empresa. Analizaron restaurantes, cafeterías e incluso tiendas de ventas al menudeo en un intento por entender el comportamiento de compra. Algo que el equipo descubrió fue que los consumidores estaban cansados de la monotonía de las opciones para cenar fuera. Sabían que habrían eliminado esa percepción prestando mucha atención a todos los detalles. También usaron lo que habían aprendido en Au Bon Pain, esto es, la calidad hace la diferencia real. En el caso de Panera, eso significaba masa fresca diariamente en 14 ubicaciones y enviarla a los cafés para hornearla.

Ron sintió que otro ingrediente clave para el éxito era la calidad del personal que empleaba. Sabía que para conseguir personal competente necesitaba un enfoque sistemático de contratación y desarrollo. Tome el lugar de Ron. Usted sabe que la inteligencia emocional (IE) se ha relacionado con el desarrollo de los empleados. ¿Cómo podría usar Ron la información sobre IE para ayudarlo a atraer y retener a empleados de calidad?



¿Qué haría usted?

El deseo de Ron Shaich de atraer y retener a empleados de calidad es algo que desea la mayoría de los gerentes; desean empleados que se presenten y trabajen con empeño, se lleven bien con sus colegas y clientes, tengan buenas actitudes y muestren un buen comportamiento laboral en otras formas. Pero como usted sabrá bien, las personas no siempre se comportan como ese empleado “ideal”. Difieren en sus comportamientos e, incluso, la misma persona se puede comportar en una forma un día y en otra forma completamente diferente otro día. Por ejemplo, ¿no ha visto usted a familiares, amigos o colegas comportarse en formas que le hacían preguntarse: por qué hicieron eso? Como da a entender el caso de inicio de capítulo, los gerentes eficaces necesitan entender el comportamiento.

¿POR QUÉ ANALIZAR EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL?

El material en éste y los tres capítulos siguientes aborda en forma importante el campo de estudio que se conoce como *comportamiento organizacional* (CO). Aunque trata el tema del **comportamiento**, es decir, las acciones de las personas, el **comportamiento organizacional** trata de manera más específica sobre las acciones de las personas en el trabajo.

Uno de los retos al entender el comportamiento organizacional es que aborda asuntos que no son obvios. Al igual que un iceberg, el CO tiene una parte visible pequeña y una porción oculta mucho más grande (ver figura 14.1). Lo que vemos cuando observamos las organizaciones son sus aspectos visibles: estrategias, objetivos, políticas y procedimientos, estructura, tecnología, relaciones de autoridad formales y cadena de mando. Pero bajo la superficie existen otros elementos que los gerentes necesitan entender, ya que son elementos que también influyen en la manera de trabajar de los empleados. Como mostraremos, el CO proporciona a los gerentes una gran comprensión de estos aspectos importantes, pero ocultos, de la organización. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 14.1).

●●● **comportamiento**
Las acciones de las personas.

●●● **comportamiento organizacional**
Las acciones de las personas en el trabajo.

P y R

Cuando vea este símbolo, → vaya a la página Web de R.O.L.L.S. (www.pearsoneducacion.net/robbins) y a Q & A, su asistente educativo permanente. En cápsulas en video y materiales escritos presentados por estos autores se abordan preguntas que frecuentemente hacen los estudiantes.

Enfoque del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se centra en dos áreas principales. En primer lugar, el CO analiza el *comportamiento individual*. Esta área, basada principalmente en las contribuciones de psicólogos, incluye temas como las actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación. En segundo lugar, el CO tiene que ver con el *comportamiento grupal*, que incluye normas, roles, formación de equipos, liderazgo y conflicto. Nuestro conocimiento sobre los grupos proviene básicamente del trabajo de sociólogos y psicólogos sociales. Por desgracia, el comportamiento de un grupo de empleados no se puede entender simplemente sumando las acciones de los individuos del grupo porque los individuos

Figura 14.1

La organización como un iceberg



que están en un ambiente grupal se comportan de manera diferente que los individuos que actúan solos. Piense en usted mismo y su grupo de amigos más cercanos. ¿Ha hecho cosas con su grupo de amigos que usted nunca haría por sí mismo? Muchos de nosotros lo hemos hecho. Como los empleados de una organización son tanto individuos como miembros de grupos, necesitamos estudiarlos en dos niveles. En este capítulo proporcionaremos el fundamento para entender el comportamiento individual. Después, en el capítulo siguiente, presentaremos los conceptos básicos para entender el comportamiento grupal.

Objetivos del comportamiento organizacional

Los objetivos del CO son *explicar*, *predecir* e *influir* en el comportamiento. ¿Por qué los gerentes necesitan tener la capacidad de hacer esto? Sencillamente para manejar el comportamiento de sus empleados. Sabemos que el éxito de un gerente depende de lograr que las cosas se hagan a través de las personas. Para hacer esto, el gerente debe ser capaz de *explicar* por qué los empleados presentan algunos comportamientos más que otros, *predecir* cómo responderán los empleados a diversas acciones que podría realizar el gerente e *influir* en el comportamiento de los empleados. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 14.2).

¿Qué comportamientos de los empleados tienen que ver específicamente con explicar, predecir e influir? Se han identificado cinco comportamientos importantes: productividad de los empleados, ausentismo, rotación, comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) y satisfacción en el trabajo. La **productividad de los empleados** es una medida de desempeño, tanto de la eficiencia como de la eficacia. Los gerentes desean saber qué factores influirán en la eficiencia y la eficacia de los empleados. El **ausentismo** es no presentarse a trabajar. Es difícil que el trabajo se lleve a cabo si los empleados no se presentan. Aunque el ausentismo nunca podrá ser eliminado por completo, los niveles elevados ejercerán un impacto directo e inmediato en el funcionamiento de la organización. La **rotación** es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación, y a los trastornos laborales. Igual que el ausentismo, los gerentes nunca podrán eliminar la rotación, pero es algo que desean minimizar, sobre todo entre los empleados con alto nivel de desempeño y los que son difíciles de reemplazar. El **comportamiento de ciudadanía organizacional** es el comportamiento discrecional que no forma parte de los requisitos laborales formales de un empleado, pero que no obstante fomenta el funcionamiento eficaz de la organización.² Como ejemplos de buen CCO están ayudar a otros miembros del equipo de trabajo, ofrecerse como voluntario para realizar actividades laborales prolongadas, evitar los conflictos innecesarios, y hacer declaraciones constructivas sobre el grupo de trabajo y la organización. Las organizaciones necesitan individuos que hagan más cosas que sus tareas usuales y la evidencia indica que las organizaciones que tienen empleados de este tipo superan a las que no los tienen.³ La **satisfacción en el trabajo** se refiere a la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Aunque la satisfacción en el trabajo es una actitud más que un comportamiento, es un resultado que interesa a muchos gerentes porque es más probable que los empleados satisfechos se presenten a trabajar y permanezcan en una organización. En las páginas siguientes abordaremos cómo la comprensión de cuatro factores psicológicos (actitud de los empleados, personalidad, percepción y aprendizaje) puede ayudarnos a predecir y explicar los niveles de productividad de los empleados, el ausentismo y la rotación, el comportamiento de ciudadanía organizacional y la satisfacción en el trabajo.

●●● productividad de los empleados

Una medida de desempeño, tanto de la eficiencia como de la eficacia.

●●● ausentismo

No presentarse a trabajar.

●●● rotación

El retiro voluntario e involuntario permanente de una organización.

●●● comportamiento de ciudadanía organizacional

Comportamiento discrecional que no es parte de los requisitos laborales formales de un empleado, pero que no obstante fomenta el funcionamiento eficaz de la organización.

●●● satisfacción en el trabajo

La actitud general de un empleado hacia su trabajo.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explicar por qué el concepto de una organización como un iceberg es importante para entender el comportamiento organizacional.
- Describir el enfoque y los objetivos del comportamiento organizacional.
- Definir los cinco comportamientos importantes de los empleados que los gerentes desean explicar, predecir e influir.

ACTITUDES

●●● actitudes

Declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos.

●●● componente cognoscitivo

La parte de una actitud integrada por las creencias, las opiniones, el conocimiento o la información que tiene una persona.

●●● componente afectivo

La parte emocional o sentimental de una actitud.

●●● componente de comportamiento

La parte de una actitud que se refiere a la intención de comportarse de una manera determinada hacia alguien o algo.

Las **actitudes** son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Reflejan cómo se siente un individuo hacia algo. Cuando una persona dice, “me gusta mi trabajo”, está expresando una actitud hacia el trabajo.

Una actitud está integrada por tres componentes: cognición, afecto y comportamiento.⁴ El **componente cognoscitivo** de una actitud se refiere a las creencias, las opiniones, el conocimiento o la información que tiene una persona. La creencia de que “la discriminación es incorrecta” ilustra una cognición. El **componente afectivo** de una actitud es la parte emocional o sentimental de una actitud. Usando nuestro ejemplo, este componente se reflejaría en la declaración “no me gusta Jon porque discrimina a las minorías”. Por último, el afecto puede conducir a resultados de comportamiento. El **componente de comportamiento** se refiere a la intención de comportarse de una manera determinada hacia alguien o algo. Para seguir con nuestro ejemplo, yo preferiría evitar a Jon debido a mis sentimientos hacia él. Comprender que las actitudes están integradas por tres componentes (cognición, afecto y comportamiento) ayuda a mostrar su complejidad. (P Revise el escenario 2 de Pasaporte, en la página 452). Pero para mantener la claridad, recuerde que el término *actitud* se refiere por lo general sólo al componente afectivo.

Lógicamente, los gerentes no se interesan en todas las actitudes de un empleado. Se interesan de manera especial en las actitudes relacionadas con el trabajo. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 14.3). Las tres actitudes más conocidas son la satisfacción en el trabajo, la participación en el trabajo y el compromiso organizacional, los cuales han sido temas populares para los investigadores organizacionales.⁵

Satisfacción en el trabajo

Como sabemos por nuestra definición anterior, la satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de una persona hacia su trabajo. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 14.4). Una persona que tiene un nivel alto de satisfacción en el trabajo tiene una actitud positiva hacia el trabajo, en tanto que una persona que está insatisfecha con su trabajo tiene una actitud negativa. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, por lo general se refiere a la satisfacción en el trabajo. Veamos ahora algunos hallazgos sobre la satisfacción en el trabajo.

¿Está la mayoría de las personas satisfecha con su trabajo? La respuesta parece ser un “sí” limitado en Estados Unidos y en la mayor parte de los países desarrollados. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 11 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Satisfied Am I with My Job?”). ¿Qué tan satisfecho estoy con mi trabajo?) Estudios independientes realizados entre trabajadores estadounidenses durante los últimos 30 años en general

Cada vez menos trabajadores desean convertirse en directores ejecutivos en estos días y muchos han tratado de hacer la transición del mundo corporativo al no lucrativo en búsqueda de trabajos que sean personalmente significativos. Barbara Heffernan dejó Merrill Lynch, donde era codirectora de fusiones y adquisiciones en Chicago, para obtener un título en trabajo social y convertirse en consejera de drogadictos del Proyecto Valor en Connecticut. “A principios de mis treinta años”, comentó, “realmente sentí que debía haber algo más en mi vida. Una de las cosas que les ocurre a las personas en Wall Street es que están ganando tanto dinero que postergan su felicidad”.



indican que están satisfechos con sus trabajos.⁶ Aunque la diferencia porcentual es bastante amplia (40 a 70%); han informado que están más satisfechos que insatisfechos. A pesar de estos resultados usualmente positivos, las tendencias recientes no son alentadoras. Desde la década de 1990, ha habido una disminución marcada de la satisfacción en el trabajo. Un estudio del comité de la Conferencia realizado en 1995 descubrió que 58.6% de los estadounidenses estaban satisfechos con sus empleos. Para 2003, ese porcentaje se redujo a sólo 49%.⁷ No es sorprendente que la satisfacción en el trabajo aumente al incrementar el ingreso. Los individuos que ganan menos de 15,000 dólares anuales son los menos satisfechos de todos los grupos de ingreso, en tanto que los que ganan más de 50,000 son los más satisfechos, aunque los niveles de satisfacción en realidad han caído en todas las categorías de ingreso desde 1995. El hecho de que aquéllos con ingresos más altos tienen niveles más elevados de satisfacción en el trabajo, ¿significa que el dinero puede comprar la felicidad? No necesariamente. Aunque es posible que un sueldo más alto se traduzca por sí solo en una satisfacción en el trabajo más alta, una explicación alternativa es que un sueldo mayor refleja diferentes tipos de empleos.⁸ Los empleos con un sueldo más alto requieren generalmente destrezas más desarrolladas, dan a los empleados más responsabilidades, son más estimulantes, ofrecen más retos y permiten a los trabajadores un mayor control. Es muy probable que los informes sobre una mayor satisfacción en los niveles de ingresos más altos reflejen el reto y la libertad más amplios que tienen en sus trabajos, más que el sueldo mismo.

¿Qué efecto produce la satisfacción en el trabajo en el comportamiento de los empleados, es decir, en la productividad, el ausentismo y la rotación? (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 14.5).

Satisfacción y productividad Durante una buena parte del siglo xx, los gerentes creyeron que los trabajadores felices eran trabajadores productivos. Como resultado de los Estudios Hawthorne (analizados en el capítulo 2), los gerentes asumieron que si sus empleados estaban satisfechos con sus trabajos, esa satisfacción se traduciría en trabajar con empeño. Pero esa creencia por lo general es falsa. A nivel individual, la investigación sugiere que lo contrario es más exacto, es decir, que la productividad conduce a la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, si analizamos el nivel organizacional, la relación original entre satisfacción y productividad recibe más apoyo.⁹ Cuando se reúne información sobre satisfacción y productividad para la organización como un todo, más que a nivel individual, encontramos que las organizaciones con más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con menos empleados satisfechos. Así que, aunque no podemos decir que un *trabajador* feliz es más productivo, podría ser cierto que las *organizaciones* felices son más productivas.

Satisfacción y ausentismo Aunque la investigación muestra que los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de ausentismo que los empleados insatisfechos, la correlación no es fuerte.¹⁰ Aunque ciertamente tiene sentido que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, otros factores producen un impacto en la relación. Por ejemplo, las organizaciones que proporcionan prestaciones generosas de licencia médica animan a todos sus empleados (incluyendo a los que están muy satisfechos) a tomar días de incapacidad por enfermedad. Suponiendo que su trabajo sea más o menos diverso, usted puede sentir que es satisfactorio y aun así tomar un día de incapacidad por enfermedad para disfrutar de un fin de semana de tres días o broncearse en un caluroso día de verano si esos días son libres y no reciben ninguna sanción.

Satisfacción y rotación La investigación sobre la relación entre la satisfacción y la rotación es mucho más fuerte. Los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de rotación, en tanto que los insatisfechos tienen niveles de rotación más altos.¹¹ Sin embargo, aspectos como las condiciones de la mano de obra y el mercado, las expectativas sobre oportunidades de trabajo alternativas y la duración del empleo en la organización también afectan la decisión de salir.¹² La investigación también sugiere que un moderador importante de la relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del empleado.¹³ Para los empleados con un desempeño alto, el nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación. ¿Por qué? Comúnmente, la organización hace todo lo posible para retener a los empleados que tienen un desempeño alto (obtienen aumentos de sueldo, elogios, reconocimiento, mayores oportunidades de promoción, etc.).



Los investigadores de consumidores han descubierto que la satisfacción del cliente en las tiendas Wal-Mart ha disminuido más de 20% desde 1999, basándose en calificaciones de la amabilidad y simpatía del personal. Ahora está por debajo del promedio de la industria. Wal-Mart argumenta las calificaciones, pero algunos observadores señalan los problemas que tiene la empresa con trabajadores que la demandan por horas extra no pagadas y discriminación sexual como las causas posibles de la caída registrada en la calidad del servicio.

Satisfacción en el trabajo y satisfacción del cliente

¿Se relaciona la satisfacción de los empleados con resultados positivos en los clientes? Para los empleados de primera línea que están en contacto regular con los clientes, la respuesta es “sí”. Los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad del cliente.¹⁴ ¿Por qué? En las organizaciones de servicio, la retención y la deserción de los clientes dependen mucho del trato que los empleados de primera línea dan a los clientes. Es más probable que los empleados satisfechos sean amistosos, optimistas y sensibles, lo cual pueden percibir los clientes. Y como es menos probable que los empleados satisfechos dejen sus trabajos, los clientes encuentran caras conocidas y reciben servicio experto. Estas cualidades ayudan a crear la satisfacción y lealtad del cliente. Además, la relación parece funcionar a la inversa: los clientes insatisfechos pueden aumentar la insatisfacción de un empleado en el trabajo. Los empleados que tienen contacto regular con clientes informan que los clientes groseros, desconsiderados o irracionalmente exigentes afectan de manera adversa la satisfacción en el trabajo de los empleados.¹⁵

Varias empresas parecen entender esta relación. Las empresas orientadas hacia el servicio, como FedEx, Southwest Airlines, American Express y Office Depot se obsesionan en agradar a sus clientes. Para lograr ese fin, también se centran en aumentar la satisfacción de los empleados, reconociendo que los empleados satisfechos se esforzarán en contribuir con su objetivo de tener clientes felices. Estas empresas tratan de contratar empleados optimistas y amistosos, capacitan a los empleados en la importancia del servicio al cliente, recompensan el servicio al cliente, proporcionan ambientes de trabajo positivos y vigilan regularmente la satisfacción de los empleados por medio de encuestas sobre actitudes. Aunque es importante entender la satisfacción en el trabajo y su impacto en el comportamiento de los empleados, existen otras dos actitudes relacionadas con el trabajo que debemos revisar: la participación en el trabajo y el compromiso organizacional.

Participación en el trabajo y compromiso organizacional

●●● participación en el trabajo

Grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía.

La **participación en el trabajo** es el grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía.¹⁶ Los empleados que tienen un nivel alto de participación en el trabajo se identifican fuertemente con el tipo de trabajo que realizan y se preocupan realmente por él. ¿Qué sabemos sobre la influencia de la participación en el trabajo en el comportamiento de los empleados? Se ha descubierto que los niveles altos se relacionan con menos faltas y tasas más bajas de renunciaciones.¹⁷ (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 10 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How involved Am I in My Job?”).

●●● compromiso organizacional

La orientación de un empleado hacia la organización en cuanto a su lealtad, identificación y participación en la organización.

El **compromiso organizacional** es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y sus objetivos, y desea mantener su membresía en la organización.¹⁸ En tanto que la participación en el trabajo es la identificación con el trabajo, el compromiso organizacional es la identificación con la organización empleadora. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 43 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Committed Am I to My Organization?”). ¿Qué tan comprometido estoy con mi organización?) La investigación sugiere que el compromiso organizacional también conduce a niveles más bajos, tanto de ausentismo como de rotación y, de hecho, es un mejor indicador de la rotación que de la satisfacción en el trabajo.¹⁹ ¿Por qué? Probablemente porque es una respuesta más global y duradera a la organización que la satisfacción con un trabajo en particular.²⁰ Sin embargo, debemos ser cuidadosos al extraer conclusiones de esta investigación, ya que en su mayor parte tiene una antigüedad de tres décadas y la relación entre empleado y empleador ha cambiado considerablemente en ese tiempo. La idea de que un empleado permanezca en una sola organización durante gran parte de su carrera se ha vuelto cada vez más obsoleta. Por lo tanto, “las medidas de la relación entre empleado y empresa, como el compromiso, son problemáticas”.²¹ El compromiso organizacional es quizá menos importante que antes como una actitud relacionada con el trabajo.

●●● **apoyo organizacional percibido**

La creencia general de un empleado de que su organización valora su contribución y cuida de su bienestar.

Aunque el compromiso de *un empleado con una organización* puede no ser una actitud relacionada con el trabajo, tan importante como antes, la investigación sobre el **apoyo organizacional percibido**, es decir, la creencia general de los empleados de que su organización valora su contribución y cuida de su bienestar, muestra que el compromiso de *la organización con el empleado* puede ser benéfico. ¿Cómo? Los niveles altos de apoyo organizacional percibido han mostrado que aumentan la satisfacción en el trabajo y disminuyen la rotación.²²

Actitudes y congruencia

¿Se ha dado cuenta de que las personas cambian lo que dicen para no contradecir lo que hacen? Quizás una amiga suya ha argumentado varias veces que unirse a una hermandad es una parte importante de la vida universitaria. Pero, entonces, se somete a las pruebas y no es aceptada. De repente, dice que la vida de la hermandad no es tan importante.

La investigación ha concluido, que por lo general, las personas buscan congruencia entre sus actitudes, y entre sus actitudes y su comportamiento.²³ Esto significa que los individuos tratan de conciliar diferentes actitudes y alinear sus actitudes y comportamiento de tal forma que parezcan racionales y congruentes. Cuando hay una incongruencia, los individuos tomarán medidas para volverla congruente, ya sea modificando las actitudes o el comportamiento o desarrollando una racionalización para la incongruencia.

Por ejemplo, un reclutador en universidades para R&S Company, que visita los campus universitarios, identifica a los candidatos calificados para un empleo y les presenta las ventajas de R&S como un buen lugar para trabajar, experimentaría un conflicto si creyera personalmente que R&S tiene condiciones laborales deficientes y escasas oportunidades de promoción. Con el paso del tiempo, este reclutador podría darse cuenta de que sus actitudes hacia R&S se han vuelto más positivas. En realidad, se convencería a sí mismo al expresar continuamente los méritos de trabajar para la empresa. Otra alternativa es que el reclutador podría volverse abiertamente negativo hacia R&S y a las oportunidades dentro de la empresa para los posibles candidatos. El entusiasmo original que el reclutador podría haber mostrado disminuiría y probablemente sería reemplazado por un cinismo abierto hacia la empresa. Por último, el reclutador podría reconocer que R&S es un lugar indeseable para trabajar, pero como reclutador profesional se da cuenta de que su obligación es presentar los aspectos positivos de trabajar para la empresa. Podría racionalizar que ningún lugar de trabajo es perfecto y que su trabajo no consiste en presentar ambos lados de la empresa, sino una imagen favorable de ésta.

Teoría de la disonancia cognoscitiva

¿Podemos suponer a partir de este principio de congruencia que el comportamiento de un individuo siempre se puede predecir si conocemos su actitud hacia un tema? Por desgracia, la respuesta es más compleja que simplemente “sí” o “no”. La razón es la disonancia cognoscitiva. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 14.6).

La teoría de la disonancia cognoscitiva trataba de explicar la relación entre las actitudes y el comportamiento.²⁴ La **disonancia cognoscitiva** es cualquier incompatibilidad o incongruencia entre las actitudes o entre el comportamiento y las actitudes. La teoría argumentaba que cualquier forma de incongruencia ocasiona incomodidad y que los individuos tratan de reducir la disonancia y, por lo tanto, la incomodidad. En otras palabras, los individuos buscan estabilidad con un mínimo de disonancia.

Por supuesto, nadie puede evitar completamente la disonancia. Usted sabe que mentir en su declaración fiscal es incorrecto, pero “distorsiona” las cifras un poco cada año y espera no ser auditado. O usted dice a sus hijos que limpien sus dientes con hilo dental todos los días, pero no lo hace usted mismo. En cada uno de estos casos, existe una incongruencia entre la actitud y el comportamiento. ¿Cómo sobrellevan las personas la disonancia cognoscitiva? La teoría proponía que el deseo de reducir la disonancia está determinado por la *importancia* de los factores que crean la disonancia, el grado de *influencia* que el individuo cree tener sobre esos factores y las *recompensas* que pueden estar involucradas en la disonancia.

Si los factores que crean la disonancia son relativamente poco importantes, la presión para corregir la incongruencia será baja. Por ejemplo, decir que una gerente corporativa (la señora Smith) cree fuertemente que ninguna empresa debe tratar a los empleados de la línea de ensamble en forma injusta o inhumana. Por desgracia, debido a las exigencias

●●● **disonancia cognoscitiva**

Cualquier incompatibilidad o incongruencia entre las actitudes o entre el comportamiento y las actitudes.



Cuando Brenda Ross-Dulan se unió a Wells Fargo, la idea de desarrollo comunitario de la empresa era algo limitada. Con sus antecedentes en banca corporativa y préstamos para la construcción en un banco que se fusionó con Wells Fargo, Ross-Dulan cambió esa actitud con un enfoque analítico que transformó a la comunidad, de una serie de oportunidades de fotografía a un centro de utilidades con un valor de 100 millones de dólares. “La idea de que había oportunidades de negocios en comunidades con ingresos bajos a moderados cambió la perspectiva de todos acerca del desarrollo comunitario. Transformó el ‘desarrollo comunitario’ en una estrategia de negocios sostenible”.

del trabajo, la señora Smith es colocada en un puesto donde debe tomar decisiones que sacrificarían la rentabilidad de su empresa frente a sus actitudes de dar un trato compasivo a los empleados. Sabe que operar una instalación de manufactura eficiente es en beneficio de su empresa. ¿Qué hará? Es evidente que la señora Smith experimentará un alto grado de disonancia cognoscitiva. Debido a la *importancia* del asunto para la señora Smith, no podemos esperar que ignore la incongruencia, pero hay varios caminos que puede seguir para manejar su incomodidad. Puede cambiar su comportamiento usando su autoridad para ordenar que los empleados reciban un trato justo y humano. O puede reducir la disonancia concluyendo que el comportamiento disonante no es tan importante después de todo (“necesito tener un trabajo y, en mi rol de gerente corporativo, debo colocar a menudo el bien de mi empresa por arriba del de la sociedad”). Una tercera alternativa sería que la señora Smith cambiara su actitud (“no hay nada malo en el trato que reciben nuestros empleados; después de todo tienen un empleo”). Aun otra opción sería que ella identificara los factores compatibles que superan a los disonantes (“los beneficios que recibe la sociedad por los empleos que damos a las personas superan el costo para la sociedad de no dar siempre un trato compasivo a los empleados”).

El grado de *influencia* que los individuos creen tener sobre los factores también afectará su reacción hacia la disonancia. Si perciben que la disonancia es incontrolable (algo en lo que no tienen opción) es poco probable que sean receptivos al cambio de actitudes o a sentir la necesidad de hacerlo. Si, por ejemplo, la orden de un gerente requiere un comportamiento que produce disonancia, la presión para reducirla sería menor que si el comportamiento fuera voluntario. Aunque existe la disonancia, la necesidad de seguir las órdenes del gerente la racionalizaría y justificaría, es decir, el individuo no tendría opción ni control.

Por último, las *recompensas* también influyen en el grado de motivación de los individuos para reducir la disonancia. Relacionar un nivel elevado de disonancia con recompensas importantes tiende a reducir la incomodidad inherente con la disonancia, motivando al individuo a creer que hay congruencia.

Estos factores moderadores sugieren que el hecho de que los individuos experimenten disonancia no significa necesariamente que harán algo para reducirla. Si los factores que contribuyen a la disonancia son poco importantes, si un individuo percibe que la disonancia es impuesta desde fuera y no tiene control sobre ella, o si las recompensas son suficientemente significativas para compensar la disonancia, el individuo no se sentirá presionado a reducirla.

¿Cuáles son las implicaciones de comportamiento de la teoría de la disonancia cognoscitiva? Puede ayudar a predecir qué tan dispuestos están los individuos a cambiar sus actitudes y comportamientos. Por ejemplo, si las exigencias laborales requieren que los individuos digan o hagan cosas que contradicen sus actitudes personales, tenderán a modificar sus actitudes para que sean compatibles con la creencia (cognición) de lo que han dicho o hecho. Además, cuanto mayor sea la disonancia (después de haber sido moderada por los factores de importancia, influencia y recompensa), mayor será la presión para reducirla.

El cuadro 14.1 muestra cómo sería una **encuesta sobre actitudes**. Comúnmente, las encuestas sobre actitudes presentan al empleado una serie de afirmaciones o preguntas que generan respuestas sobre cómo se sienten con sus trabajos, grupos de trabajo, supervisores o la organización. De manera ideal, las preguntas se diseñan para obtener la información específica que desean los gerentes. Una puntuación de actitudes se obtiene sumando las respuestas a las preguntas individuales del cuestionario. Estas puntuaciones se pueden

Encuestas sobre actitudes

Muchas organizaciones realizan encuestas regulares a sus empleados sobre sus actitudes.²⁵ El cuadro 14.1 muestra cómo sería una **encuesta sobre actitudes**. Comúnmente, las encuestas sobre actitudes presentan al empleado una serie de afirmaciones o preguntas que generan respuestas sobre cómo se sienten con sus trabajos, grupos de trabajo, supervisores o la organización. De manera ideal, las preguntas se diseñan para obtener la información específica que desean los gerentes. Una puntuación de actitudes se obtiene sumando las respuestas a las preguntas individuales del cuestionario. Estas puntuaciones se pueden

● ● ● encuestas sobre actitudes

Encuestas que generan respuestas de los empleados a preguntas sobre la manera como se sienten con sus empleos, grupos de trabajo, supervisores o la organización.

Cuadro 14.1

Ejemplo de una encuesta sobre actitudes

Por favor, responda cada una de las afirmaciones siguientes usando la escala de calificaciones que presentamos a continuación:

- 5 = Totalmente de acuerdo
- 4 = Se acuerdo
- 3 = Indeciso
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Totalmente en desacuerdo

Afirmación	Calificación
1. Esta empresa es un buen lugar para trabajar.	_____
2. Puedo progresar en esta empresa si hago el esfuerzo.	_____
3. Las tasas salariales de esta empresa son competitivas con las de otras empresas.	_____
4. Las decisiones de promoción de los empleados se manejan en forma justa.	_____
5. Entiendo las diversas prestaciones que ofrece la empresa.	_____
6. Mi trabajo hace el mejor uso de mis habilidades.	_____
7. Mi carga de trabajo es desafiante, pero no excesiva.	_____
8. Confío en mi jefe.	_____
9. Siento la libertad de decirle a mi jefe lo que pienso.	_____
10. Sé lo que mi jefe espera de mí.	_____

Fuente: Basado en T. Lammers, "The Essential Employee Survey", Inc., diciembre de 1992, pp. 159-161.

promediar para grupos de trabajo, departamentos, divisiones o la organización en conjunto. Por ejemplo, Trident Precision Manufacturing, de Webster, Nueva York, aplica una encuesta de satisfacción de los empleados dos veces al año para medir la satisfacción general de sus empleados con la empresa y sus prácticas.²⁶

El uso regular de las encuestas sobre actitudes proporciona a los gerentes retroalimentación valiosa sobre la manera en que los empleados perciben sus condiciones de trabajo. Las políticas y prácticas que los gerentes consideran objetivas y justas pueden ser vistas como injustas por los empleados en general o por ciertos grupos de empleados. El uso regular de encuestas sobre actitudes puede señalar a los gerentes, en forma oportuna, los problemas potenciales y las intenciones de los empleados, de tal manera que se puedan tomar medidas para evitar repercusiones.²⁷

Implicaciones para los gerentes

Los gerentes deben interesarse en las actitudes de sus empleados porque éstas señalan los problemas potenciales e influyen en el comportamiento. (**D** Conéctese a la Web y revise "You're the Manager: Diversity in Action", número 3). Por ejemplo, los empleados satisfechos y comprometidos tienen tasas más bajas de rotación y ausentismo. Dado que los gerentes desean que las renunciadas y las faltas se mantengan a un nivel bajo (sobre todo entre sus empleados más productivos), desearán hacer las cosas que generen actitudes laborales positivas.

Los hallazgos sobre las relaciones entre satisfacción y productividad tienen implicaciones importantes para los gerentes. Sugieren que el objetivo de lograr que los empleados se sientan felices bajo el supuesto de que esto conducirá a un nivel alto de productividad tal vez esté mal encauzado. Los gerentes que siguen esta estrategia podrían terminar con un grupo de empleados muy contentos, pero poco productivos. Los gerentes obtendrían mejores resultados dirigiendo su atención principalmente a lo que ayudaría a los empleados a ser más productivos. Entonces el desempeño laboral exitoso daría lugar a sentimientos de logro, aumentos de sueldo, promociones y otras recompensas (todos resultados deseados), los que a su vez generarían satisfacción en el trabajo.

Por último, los gerentes deben reconocer también que los empleados tratarán de reducir la disonancia. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 14.7). Si se les pide a los empleados hacer cosas que les parezcan incongruentes o que no concuerdan con sus actitudes,

des, los gerentes deben recordar que la presión para reducir la disonancia se minimiza cuando el empleado percibe que ésta es impuesta desde fuera y no tiene control sobre ella. La presión también disminuye si las recompensas son lo suficientemente significativas para compensar la disonancia. Así que el gerente podría señalar a las fuerzas externas, como competidores, clientes u otros factores, al explicar la necesidad de llevar a cabo alguna actividad laboral en la que el individuo percibe alguna disonancia. O el gerente puede proporcionar las recompensas que un individuo desea para disminuir la disonancia.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Describir los tres componentes de una actitud.
- Analizar las tres actitudes relacionadas con el trabajo.
- Describir el impacto que la satisfacción en el trabajo ejerce en el comportamiento de los empleados.
- Explicar cómo los individuos concilian las incongruencias entre las actitudes y el comportamiento.

PERSONALIDAD

●●● **personalidad**
La combinación peculiar de las características psicológicas que afectan la manera en que una persona reacciona e interactúa con los demás.

Algunas personas son tranquilas y pasivas; otras son escandalosas y agresivas. Cuando describimos a las personas usando términos como, *tranquilas, pasivas, llamativas, agresivas, ambiciosas, extrovertidas, leales, tensas o sociables*, estamos describiendo sus personalidades. La **personalidad** de un individuo es la combinación peculiar de las características psicológicas que afectan la manera en que una persona reacciona e interactúa con los demás. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 1 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “What’s My Basic Personality?”). La personalidad se describe comúnmente de acuerdo con los rasgos perceptibles que muestra una persona. Nos interesa analizar la personalidad porque, al igual que las actitudes, afecta también el cómo y el porqué las personas se comportan como lo hacen. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 14.8).

Existen cientos de rasgos de la personalidad. Con el paso de los años, los investigadores han tratado de centrarse específicamente en los rasgos que mejor describen la personalidad. Dos enfoques para clasificar los rasgos de la personalidad son los que han recibido la mayor atención: el Indicador de Tipo de Myers-Briggs (MBTI, por sus siglas en inglés) y el Modelo de los Cinco Grandes.

Joyce Hanson dejó su uniforme de trabajo, de pantalones de mezclilla y camiseta, cuando renunció a un empleo como reportera y se dedicó a escribir un libro para un puesto como escritor técnico en Bank One Corporation, de Chicago. Hanson descubrió que la cultura corporativa era tan diferente a lo que estaba acostumbrada como lo era el código de vestir y aprendió a adaptarse a las exigencias de su gerente, quien “deseaba asegurarse de que yo me veía y actuaba como una banquera”. Pero el esfuerzo valió la pena. Dice Hanson: “El nuevo trabajo requería que adaptara mi personalidad a las nuevas circunstancias. Pero sabía que al realizar estos cambios habría una recompensa. He podido lograr mis objetivos personales”.



MBTI

Uno de los enfoques más populares para clasificar los rasgos de la personalidad es una evaluación general de la personalidad denominada Indicador de Tipo de Myers-Briggs (o MBTI, como se le llama a menudo). El MBTI consiste en más de 100 preguntas que cuestionan a las personas cómo actúan o se sienten comúnmente en diferentes situaciones.²⁸ (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 2 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “What’s My MBTI Personality Type?”). La manera en que responda a estas preguntas lo coloca en un extremo o el otro de cuatro dimensiones:

1. *Interacción social.* Extrovertido o introvertido (E o I). Un extrovertido es alguien que es sociable, dominante y, a menudo agresivo y que desea cambiar el mundo. Los extrovertidos necesitan un ambiente de trabajo que sea variado y orientado hacia la acción, que les permita estar con otros y que les proporcione experiencias diversas. Un individuo que es tímido y retraído y que se centra en entender el mundo se describe como introvertido. Los introvertidos prefieren un ambiente de trabajo que sea tranquilo y donde puedan concentrarse, que les permita estar solos y que les de la oportunidad de explorar en detalle una serie limitada de experiencias.
2. *Preferencia para reunir datos.* Racional o intuitivo (S o N, por sus siglas en inglés). A los tipos racionales les disgustan los problemas nuevos a menos que haya formas establecidas para solucionarlos; les gusta una rutina establecida, tienen gran necesidad de aislamiento, muestran paciencia con detalles rutinarios y tienden a ser buenos con los trabajos de precisión. Por otro lado, los tipos intuitivos son individuos a quienes les gusta resolver problemas nuevos, les disgusta hacer lo mismo una y otra vez, brincan a las conclusiones, son impacientes con los detalles rutinarios y les disgusta tomar el tiempo con precisión.
3. *Preferencia para tomar decisiones.* Sensible o pensante (F o T, por sus siglas en inglés). Los individuos que son sensibles están al tanto de las demás personas y sus sentimientos, les gusta la armonía, necesitan recibir elogios ocasionales, les disgusta decir a las personas cosas desagradables, tienden a ser simpáticos y se relacionan bien con la mayoría de las personas. Los tipos pensantes son poco emotivos y no se interesan en los sentimientos de las personas, les gusta el análisis y poner las cosas en un orden lógico, son capaces de reprender a los empleados y despedirlos cuando es necesario, parecen ser duros de corazón y tienden a relacionarse bien sólo con otros tipos pensantes.
4. *Estilo de tomar de decisiones.* Perceptivo o crítico (P o J, por sus siglas en inglés). Los tipos perceptivos son curiosos, espontáneos, flexibles, adaptables y tolerantes. Se centran en iniciar una tarea, posponen las decisiones y desean saber todo lo relacionado con la tarea antes de iniciarla. Los tipos críticos son decisivos, buenos planificadores, resueltos y exigentes. Se centran en terminar una tarea, toman decisiones con rapidez y desean sólo la información necesaria para completar una tarea. La combinación de estas preferencias proporciona las descripciones de 16 tipos de personalidad. El cuadro 14.2 resume algunos de ellos.

Cuadro 14.2

Ejemplos de tipos de personalidad según el MBTI

Tipo	Descripción
INFJ (introvertido, intuitivo, sensible, crítico)	Discretamente enérgicos, concienzudos e interesados en los demás. Este tipo de personas logran el éxito por medio de la perseverancia, la originalidad y el deseo de hacer cualquier cosa que se necesite o desee. Son a menudo muy respetados por sus principios inflexibles.
ESTP (extrovertido, racional, pensante, perceptivo)	Franco y en ocasiones insensible. Estas personas son prácticas y no se preocupan ni se apresuran. Disfrutan cualquier cosa que se presente. Trabajan mejor con cosas reales que se puedan armar o desarmar.
ISFP (introvertido, racional, sensible, perceptivo)	Sensibles, amables, modestos, tímidos y discretamente amistosos. A estas personas les disgustan mucho los desacuerdos y los tratan de evitar. Son seguidores leales y a menudo se toman con tranquilidad llevar a cabo las cosas.
ENTJ (extrovertido, intuitivo, pensante, crítico)	Cálidos, amistosos, ingenuos y decididos; también son generalmente diestros en cualquier cosa que requiera razonamiento y plática inteligente, pero en muchas ocasiones sobreestiman lo que son capaces de hacer.

Fuente: Basado en I. Briggs-Myers, *Introduction to Type*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1980, pp. 7-8.

Más de dos millones de personas al año realizan el MBTI sólo en Estados Unidos. Entre las organizaciones que usan el MBTI están Apple Computer, AT&T, Citigroup, GE, 3M, además de muchos hospitales, instituciones educativas e incluso las Fuerzas Armadas de Estados Unidos. Lo que puede ser algo sorprendente, dada su popularidad, es que no existe una evidencia sólida de que el MBTI sea una medida válida de la personalidad. Sin embargo, eso no parece impedir su uso extendido en diversas organizaciones.

¿Cómo puede el MBTI ayudar a los gerentes? Los defensores de la evaluación creen que es importante conocer estos tipos de personalidad porque influyen en la manera en que las personas interactúan y resuelven problemas. Por ejemplo, si su jefe es de tipo intuitivo y usted es un tipo racional, reunirán la información de manera diferente. Un tipo intuitivo prefiere las reacciones instintivas, en tanto que un tipo racional prefiere los hechos. Para trabajar bien con su jefe, usted tendría que presentar más que sólo hechos sobre una situación y expresar lo que siente con respecto a ésta. Además, el MBTI se ha utilizado para ayudar a los gerentes a seleccionar empleados que sean más adecuados para ciertos tipos de trabajos.

Modelo de los Cinco Grandes

Aunque el MBTI es popular, carece de evidencia para apoyar su validez. No se puede decir lo mismo del Modelo de los Cinco Grandes. En años recientes, la investigación ha mostrado que existen cinco dimensiones básicas de la personalidad sobre todas las demás y engloban la mayoría de las variantes significativas de la personalidad humana.²⁹ Los cinco rasgos de la personalidad en el **Modelo de los Cinco Grandes** son:

●●● Modelo de los Cinco Grandes

Modelo de los cinco factores de la personalidad, que incluyen extraversión, disponibilidad, seriedad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia.

1. *Extraversión*. El grado en que alguien es sociable, conversador y firme.
2. *Disponibilidad*. El grado en que alguien es bondadoso, cooperador y confiable.
3. *Seriedad*. El grado en que alguien es responsable, digno de confianza, persistente y orientado hacia el logro.
4. *Estabilidad emocional*. El grado en que alguien es tranquilo, entusiasta y seguro (positivo) o tenso, nervioso, depresivo e inseguro (negativo).
5. *Apertura a la experiencia*. El grado en que alguien es imaginativo, artísticamente sensible e intelectual.

El Modelo de los Cinco Grandes proporciona más que una estructura de la personalidad. La investigación ha mostrado que existen relaciones importantes entre estas dimensiones de la personalidad y el desempeño laboral. Por ejemplo, un estudio examinó cinco categorías de ocupaciones: *profesionales* (como ingenieros, arquitectos y abogados), *policías*, *gerentes*, *vendedores* y *empleados parcialmente capacitados* y *capacitados*.³⁰ El desempeño laboral se definió en cuanto a las calificaciones del desempeño de los empleados, el nivel de competencia en la capacitación y datos personales como el nivel salarial. Los resultados del estudio mostraron que la seriedad predecía el desempeño laboral para los cinco grupos ocupacionales. Por ejemplo, la extraversión predecía el desempeño en puestos gerenciales y de ventas, esto es, ocupaciones en las que se requiere una gran interacción social. La apertura a la experiencia fue importante para predecir el nivel de competencia en la capacitación. Irónicamente, la seguridad emocional no se relacionó en forma positiva con el desempeño laboral. Aunque uno podría esperar que los trabajadores tranquilos y seguros se desempeñaran mejor que los nerviosos, ese no fue el caso. Quizás ese resultado sea una función de la posibilidad de que los trabajadores emocionalmente estables mantienen a menudo sus empleos, en tanto que los trabajadores inestables de manera emocional con frecuencia no lo hacen. Dado que todas las personas que participaron en el estudio estaban empleadas, la discrepancia en esa dimensión fue pequeña e insignificante.

Consideraciones adicionales en torno a la personalidad

Además del Modelo de los Cinco Grandes, los investigadores de la personalidad han identificado otros cinco rasgos de la personalidad que han probado ser los más convincentes para explicar el comportamiento individual en las organizaciones. Éstos son: *centro de control*, *maquiavelismo*, *autoestima*, *autovigilancia* y *propensión al riesgo*.



Los que tienen un centro de control interno creen que controlan su propio destino. Ursula Burns, presidenta de Xerox Business Group Operations, es una gerente de ese tipo. Sus colegas elogian sus habilidades de decisión y negociación. Burns comenta: "Mi perspectiva se debe en parte a que soy una mujer de color de Nueva York y en parte a que soy ingeniera. Sé que soy inteligente y tengo opiniones que vale la pena que sean escuchadas".

●●● **centro de control**
Grado en el que las personas creen que controlan su propio destino.

●●● **Maquiavelismo (Maq)**
Medida del grado en el que las personas son pragmáticas, conservan la distancia emocional y creen que el fin justifica los medios.

●●● **autoestima (AE)**
Grado de gusto o disgusto de un individuo hacia sí mismo.

●●● **autovigilancia**
Rasgo de la personalidad que mide la capacidad de un individuo para adaptar su comportamiento a factores situacionales externos.

1. *Centro de control.* Algunas personas creen que controlan su propio destino. Otras se ven a sí mismas como títeres y creen que lo que les sucede en sus vidas se debe a la suerte o a la casualidad. El **centro de control** en el primer caso es *interno*; estas personas creen que controlan su propio destino. El centro de control en el segundo caso es *externo*; estas personas creen que sus vidas están bajo el control de fuerzas externas.³¹ La evidencia de la investigación indica que los empleados que obtienen calificaciones altas en un enfoque externo están menos satisfechos con sus empleos, están más alejados del ambiente laboral y participan menos en sus trabajos que los que obtienen calificaciones altas en un enfoque interno.³² Un gerente podría esperar también que los empleados que tienen un centro de control externo culpen a los prejuicios de su jefe, a sus colegas o a otros acontecimientos fuera de su control cuando en su evaluación de desempeño obtienen una calificación deficiente; los empleados que tienen un centro de control interno explicarían la misma evaluación en cuanto a sus propias acciones. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 3 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: "What's My Locus of Control?").

2. *Maquiavelismo.* La segunda característica se denomina **maquiavelismo (Maq)**, que recibe este nombre debido a Nicolás Maquiavelo, quien escribió, en el siglo XVI, sobre la manera de obtener y manipular el poder. Un individuo que tiene un nivel alto de maquiavelismo es pragmático, conserva la distancia emocional y cree que el fin justifica los medios.³³ La declaración "si funciona, úsalo" es congruente con una perspectiva alta de maquiavelismo. ¿Los individuos maquiavélicos son buenos empleados? Eso depende

del tipo de trabajo y si usted considera los factores éticos en la evaluación del desempeño. En trabajos que requieren destrezas de negociación (como un gerente de compras), o que reciben recompensas considerables por ganar (como un vendedor que trabaja por comisiones), los empleados Maq son productivos. En trabajos en los que los fines no justifican los medios o que carecen de medidas absolutas de desempeño, es difícil predecir el desempeño de los empleados Maq.

3. *Autoestima.* Las personas difieren en el grado de gusto o disgusto hacia sí mismos. Ese rasgo se denomina **autoestima (AE)**.³⁴ La investigación sobre la autoestima ofrece algunas consideraciones interesantes sobre el comportamiento organizacional. Por ejemplo, la autoestima se relaciona directamente con las expectativas de éxito. Las personas con una AE alta creen poseer la habilidad necesaria para lograr el éxito en su trabajo. Los individuos con una AE alta toman más riesgos al seleccionar un empleo y es más probable que elijan trabajos poco convencionales que las personas que tienen una AE baja.

El hallazgo más común en la autoestima es que los individuos con baja AE son más susceptibles a las influencias externas que las personas con una AE elevada. Los individuos con baja AE dependen de recibir evaluaciones positivas de otras personas. Como resultado, tienden a buscar la aprobación de los demás y a adaptarse a las creencias y comportamientos de las personas que respetan, a diferencia de las personas con una AE elevada. En puestos gerenciales, los individuos con baja AE se preocupan por agradar a los demás y, por lo tanto, es menos probable que adopten puntos de vista impopulares que las personas con una AE alta.

No es sorprendente que también se haya descubierto que la autoestima se relaciona con la satisfacción en el trabajo. Varios estudios confirman que los individuos que tienen una AE elevada están más satisfechos con sus trabajos que los que tienen una AE baja.

4. *Autovigilancia.* Otro rasgo de la personalidad que ha recibido atención creciente se denomina **autovigilancia**.³⁵ Se refiere a la capacidad de un individuo para adaptar su comportamiento a factores situacionales externos. Los individuos con una autovigilancia elevada muestran una gran capacidad para adaptar su comportamiento.

Son muy sensibles a las señales externas y se pueden comportar de manera distinta en diferentes situaciones. Las personas con una autovigilancia elevada son capaces de presentar contradicciones sorprendentes entre su vida pública y su vida privada. Los individuos con una autovigilancia baja no pueden adaptar su comportamiento. Tienden a mostrar sus verdaderos temperamentos y actitudes en cada situación y su comportamiento presenta una gran congruencia entre lo que son y lo que hacen. La investigación sobre la autovigilancia es muy reciente, así que es difícil hacer predicciones. Sin embargo, la evidencia preliminar sugiere que los individuos con una autovigilancia elevada prestan más atención al comportamiento de los demás y son más flexibles que los que tienen una autovigilancia baja.³⁶ Además, los gerentes con una autovigilancia elevada tienen mayor movilidad en sus carreras, reciben más promociones (tanto internas como a través de la organización) y es más probable que ocupen puestos centrales en una organización.³⁷ También podríamos suponer que las personas con una autovigilancia elevada tendrán éxito en puestos gerenciales que les exijan desempeñar roles múltiples e incluso contradictorios. Los individuos con una autovigilancia elevada son capaces de presentar diferentes “caras” para distintas audiencias. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 33 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Well Do I Manage Impressions?”).

5. *Toma de riesgos.* Las personas difieren en su deseo de tomar riesgos. Se ha demostrado que las diferencias en la propensión de asumir o evitar el riesgo afectan el tiempo que requieren los gerentes para tomar decisiones y la cantidad de información que necesitan antes de tomar su decisión. Por ejemplo, en un estudio, un grupo de gerentes trabajó en ejercicios simulados que les exigían tomar decisiones de contratación.³⁸ Los gerentes muy dispuestos a enfrentar riesgos requirieron menos tiempo para tomar decisiones y usaron menos información para tomarlas que los gerentes poco dispuestos a enfrentar riesgos. De manera interesante, la exactitud de la decisión fue la misma para ambos grupos. Para maximizar la eficacia organizacional, los gerentes deben tratar de alinear la propensión de la toma de riesgos de los empleados con necesidades laborales específicas. Por ejemplo, una alta propensión a la toma de riesgos puede producir un desempeño eficaz para un comerciante de mercancías de una empresa de corretaje, porque este tipo de trabajo exige una toma de decisión rápida. Por otro lado, la propensión alta a la toma de riesgos puede ser un obstáculo importante para los contadores que realizan auditorías de los estados financieros. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 5 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Proactive Am I?”).

Tipos de personalidad en diferentes culturas

¿Se transfieren los esquemas de personalidad, como el Modelo de los Cinco Grandes, a través de las culturas? ¿Son las dimensiones, como el centro de control, importantes en todas las culturas? Tratemos de responder estas preguntas.

Los cinco factores de la personalidad estudiados en el Modelo de los Cinco Grandes aparecen en casi todos los estudios interculturales.³⁹ Esto incluye una amplia variedad de culturas diversas como las de China, Israel, Alemania, Japón, España, Nigeria, Noruega, Pakistán y Estados Unidos. Las diferencias están en la importancia de las dimensiones. Por ejemplo, los chinos usan la categoría de la seriedad con mayor frecuencia y la categoría de la disponibilidad con menor frecuencia que los estadounidenses. Sin embargo, existe un acuerdo sorprendente sobre todo entre individuos de países desarrollados. Como ejemplo, una reseña integral de estudios que incluye a personas de la Comunidad Europea descubrió que la seriedad era un predictor válido del desempeño en trabajos y grupos ocupacionales.⁴⁰ Esto es exactamente lo que se ha encontrado en estudios estadounidenses.

Sabemos que ciertamente no existen tipos de personalidad comunes para un país determinado. Por ejemplo, usted puede encontrar individuos muy dispuestos y poco dispuestos a tomar riesgos en casi cualquier cultura. No obstante, la cultura de un país influye en las características de personalidad *dominantes* de su gente. Podemos ver este efecto de la cultura nacional al revisar uno de los rasgos de la personalidad que hemos analizado: el centro de control.

Las culturas nacionales difieren en cuanto al grado en el que las personas creen que controlan su ambiente. Por ejemplo, los estadounidenses creen que pueden dominar su ambiente; otras sociedades, como las de los países del Medio Oriente, creen que la vida está básicamente predeterminada. Observe que esta distinción se asemeja mucho al concep-

to de centro de control interno y externo. Con base en esta característica particularmente cultural, debemos esperar una mayor proporción de individuos con un centro de control interno en las fuerzas laborales estadounidenses y canadienses que en las fuerzas laborales de Arabia Saudita o Irán.

Como hemos visto a lo largo de esta sección, los rasgos de la personalidad influyen en el comportamiento de los empleados. Para los gerentes globales, comprender cómo difieren los rasgos de la personalidad adquiere mayor importancia cuando éstos se analizan desde la perspectiva de la cultura nacional.

Emociones e inteligencia emocional

●●● **emociones**
Sentimientos intensos
que se dirigen hacia
alguien o algo.

No podemos dejar el tema de la personalidad sin revisar otro aspecto importante del comportamiento: las emociones, sobre todo porque la manera de responder emocionalmente y manejar nuestras emociones puede ser una función de nuestra personalidad. Las **emociones** son sentimientos intensos que se dirigen hacia alguien o algo. Son específicas hacia un objeto, es decir, las emociones son reacciones hacia un objeto.⁴¹ Por ejemplo, cuando un colega lo critica por la manera en que usted le habla a un cliente, usted podría enojarse contra él. Es decir, usted muestra una emoción (enojo) hacia un objeto específico (su colega). Como los empleados llevan al trabajo un componente emocional todos los días, los gerentes necesitan entender el rol que desempeñan las emociones en el comportamiento de los empleados.⁴² (D Conéctese a la Web y revise “You’re the Manager: Diversity in Action”, número 3).

¿Cuántas emociones existen? Aunque usted podría nombrar varias docenas, la investigación ha identificado seis emociones universales: enojo, temor, tristeza, felicidad, disgusto y sorpresa.⁴³ ¿Surgen estas seis emociones básicas en el lugar de trabajo? ¡Por supuesto! Me *enojo* después de recibir una evaluación del desempeño con una calificación deficiente. *Temo* ser despedido como resultado de un recorte de personal de la empresa. Estoy *triste* porque uno de mis colegas deja la empresa para aceptar un nuevo empleo en otra ciudad. Me siento *feliz* después de haber sido seleccionado como el empleado del mes. Estoy *disgustado* por la forma en que mi supervisor trata a las mujeres de nuestro equipo. Estoy *sorprendido* porque descubrí que la gerencia planea realizar una reestructuración completa del programa de jubilación de la empresa.

Las personas responden de manera distinta a estímulos idénticos que provocan emociones. En algunos casos, esto se atribuye a la personalidad del individuo, porque las personas difieren en su habilidad inmanente para expresar emociones. Por ejemplo, indudablemente, usted conoce personas que casi nunca muestran sus sentimientos; raras veces se enojan y nunca muestran ira. En contraste, quizá también conozca personas que parecen estar en una montaña rusa emocional. Cuando se sienten felices, están extasiadas. Cuando se sienten tristes, están profundamente deprimidas. Y dos personas pueden estar en la misma situación, una excitada y feliz y la otra tranquila y serena.

Sin embargo, en otras ocasiones, la forma de responder de las personas es consecuencia de las exigencias laborales. Los trabajos tienen distintas exigencias en cuanto a los tipos y la cantidad de emociones que es necesario mostrar. Por ejemplo, se espera que los controladores de tráfico aéreo y los jueces sean tranquilos y mesurados, incluso en situaciones de mucha tensión. Por otro lado, la eficacia de los comentaristas deportivos y abogados depende de su habilidad para modificar su intensidad emocional según se requiera.

Un área de la investigación de las emociones que ha ofrecido nuevas reflexiones en torno a la personalidad es la **inteligencia emocional (IE)**, que es un conjunto de destrezas, capacidades y competencias no cognoscitivas que influyen en la habilidad de una persona para tener éxito al enfrentar las exigencias y presiones ambientales.⁴⁴ Está integrada por cinco dimensiones:

- *Autoconciencia*. Habilidad para estar consciente de lo que uno siente.
- *Autocontrol*. Habilidad para controlar las emociones e impulsos propios.
- *Automotivación*. Habilidad para persistir frente a los contratiempos y fracasos.
- *Empatía*. Habilidad para sentir cómo se sienten los demás.
- *Habilidades sociales*. Habilidad para manejar las emociones de los demás.

La IE ha mostrado una relación positiva con el desempeño laboral en todos los niveles. Por ejemplo, un estudio analizó las características de los ingenieros de Lucent Technologies que fueron calificados como estrellas por sus colegas. Los investigadores concluye-

●●● **inteligencia emocional (IE)**
Un conjunto de destrezas,
capacidades y competencias
no cognoscitivas que
influyen en la habilidad de
una persona para tener
éxito al enfrentar las
exigencias y presiones
ambientales.

ron que las estrellas eran mejores para relacionarse con otros. Es decir, fue la IE, no la inteligencia académica, lo que caracterizó a los de mejor desempeño. Un estudio sobre reclutadores de la Fuerza Aérea mostró hallazgos similares. Los reclutadores con mejor desempeño presentaron niveles altos de IE. ¿Qué podemos concluir de estos resultados? La IE parece ser especialmente importante para el éxito en trabajos que exigen un nivel alto de interacción social.

Implicaciones para los gerentes

El principal valor para comprender las diferencias de personalidad reside probablemente en la selección de empleados. Los gerentes tendrán empleados más satisfechos y con un mejor desempeño si toman en cuenta la concordancia entre las personalidades y los empleos. La teoría mejor documentada sobre la concordancia entre la personalidad y el empleo ha sido desarrollada por el psicólogo John Holland.⁴⁵ Esta teoría establece que la satisfacción de un empleado con su trabajo, así como la posibilidad de abandonarlo, depende del grado en que la personalidad del individuo concuerda con el ambiente ocupacional. Holland identificó seis tipos básicos de personalidad. En el cuadro 14.3 se describe cada uno de los seis tipos, sus características de personalidad y ejemplos de ocupaciones.

La teoría de Holland propone que la satisfacción es mayor y la rotación es más baja cuando la personalidad y la ocupación son compatibles. Los individuos sociales deben estar en tipos de trabajos orientados hacia las personas, etc. Una persona realista que tiene un trabajo realista estará más satisfecha que una persona realista en un trabajo de investigación. Los puntos clave de esta teoría son: 1) parece que existen diferencias intrínsecas de personalidad entre individuos; 2) existen distintos tipos de trabajo, y 3) las personas que están en ambientes de trabajo compatibles con sus tipos de personalidad deben estar más satisfechas y menos dispuestas a renunciar voluntariamente que las personas con trabajos incongruentes.

Además, existen otros beneficios que un gerente puede obtener al entender la personalidad. Al reconocer que las personas abordan de manera diferente la solución de problemas, la toma de decisiones y las interacciones laborales, un gerente puede entender mejor, por ejemplo, por qué un empleado se siente incómodo al tomar decisiones rápidas o por qué otro empleado insiste en reunir tanta información como sea posible antes de abordar un problema. O, por ejemplo, los gerentes pueden esperar que los individuos que tienen un centro de control externo estén menos satisfechos con sus trabajos que los que tienen un

Cuadro 14.3

Tipología de la personalidad de Holland y ejemplos de ocupaciones

Tipo	Características de la personalidad	Ejemplos de ocupaciones
<i>Realista.</i> Prefiere las actividades físicas que requieren destrezas, fuerza y coordinación.	Tímido, íntegro, persistente, estable, adaptable, práctico	Mecánico, operador de taladro, trabajador de línea de ensamblaje, granjero
<i>Investigador.</i> Prefiere actividades que requieran pensar, organizar y comprender.	Analítico, original, curioso, independiente	Biólogo, economista, matemático, periodista
<i>Social.</i> Prefiere actividades que impliquen ayudar y desarrollar a otros.	Sociable, amistoso, cooperador, comprensivo	Trabajador social, maestro, consejero, psicólogo clínico
<i>Convencional.</i> Prefiere las actividades reglamentadas, metódicas y precisas.	Adaptable, eficiente, práctico, poco imaginativo, inflexible	Contador, gerente corporativo, cajero bancario, archivista
<i>Emprendedor.</i> Prefiere las actividades verbales en las que existen oportunidades de influir en otros y obtener poder.	Seguro de sí mismo, ambicioso, activo, dominante	Abogado, vendedor de bienes raíces, especialista en relaciones públicas, gerente de una empresa pequeña
<i>Artístico.</i> Prefiere las actividades ambiguas y poco sistemáticas que permitan la expresión creativa.	Imaginativo, desordenado, idealista, emotivo, poco práctico	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores

Fuente: Basado en J.L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1997.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Comparar el MBTI y el Modelo de los Cinco Grandes de personalidad.
- Describir los cinco rasgos de la personalidad que han probado ser los más importantes para explicar el comportamiento individual en las organizaciones.
- Explicar cómo las emociones y la inteligencia emocional producen un impacto en el comportamiento.

centro de control interno y también que estén menos dispuestos a aceptar la responsabilidad de sus acciones.

Por último, ser un gerente exitoso y lograr objetivos significa trabajar bien con otros, tanto dentro como fuera de la organización. Para trabajar juntos con eficacia, es necesario que haya un entendimiento mutuo. Este entendimiento surge, al menos en parte, del reconocimiento de las formas en que las personas difieren unas de otras, es decir, de una apreciación de los rasgos de la personalidad y las emociones.

PERCEPCIÓN

●●● **percepción**
Proceso de organizar e interpretar impresiones sensoriales para dar significado al ambiente.

La **percepción** es un proceso por medio del cual los individuos dan significado a su ambiente organizando e interpretando sus impresiones sensoriales. La investigación sobre la percepción demuestra sistemáticamente que los individuos pueden ver la misma cosa, pero percibirla de manera diferente. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 14.9). Por ejemplo, un gerente puede interpretar el hecho de que su asistente requiera varios días para tomar decisiones importantes como evidencia de que el asistente es lento, desorganizado y temeroso para tomar decisiones. Otro gerente con el mismo asistente podría interpretar esa tendencia como evidencia de que el asistente es cuidadoso, minucioso y reflexivo. El primer gerente tal vez evaluaría a su asistente en forma negativa; el segundo gerente quizás evaluaría a la persona en forma positiva. La cuestión es que ninguno de nosotros ve la realidad. Interpretamos lo que vemos y lo llamamos realidad. Y, por supuesto, como muestra el ejemplo, nos comportamos de acuerdo con nuestras percepciones.

Factores que influyen en la percepción

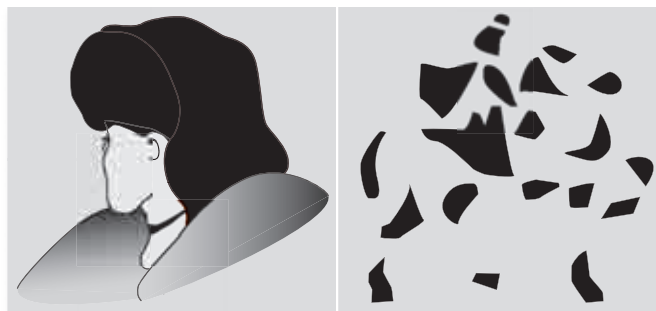
¿Cómo explicamos el hecho de que las personas pueden percibir las mismas cosas de manera diferente? Diversos factores actúan para definir y en ocasiones distorsionar la percepción. Estos factores pueden residir en la *persona que percibe*, en el objeto, u *objetivo*, que se percibe, o en el contexto de la *situación* en la que ocurre la percepción.

La persona que percibe Cuando un individuo ve un objetivo e intenta interpretar lo que ve, las características personales del individuo influirán considerablemente en la interpretación. Estas características personales incluyen actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas.

El objetivo Las características del objetivo que se observa también puede afectar lo que se percibe. Las personas escandalosas se dan a notar más en un grupo que las personas calladas. Lo mismo sucede con los individuos extremadamente atractivos o feos. Como los

Figura 14.2

Retos de percepción:
¿qué es lo que ve?



¿Una mujer joven o vieja?

¿Un caballero montado en un caballo?



Costco inició, igual que muchos otros clubes-bodega, vendiendo abarrotes y artículos para oficina a precios rebajados en paquetes voluminosos en un ambiente sencillo. Pero su director ejecutivo, Jim Sinegal, ha cambiado en forma lenta y constante las percepciones que los clientes tienen de la tienda al mejorar la mercancía y adoptar una estrategia de “búsqueda del tesoro” para aumentar las expectativas de los clientes en cuanto a lo que encontrarán en cualquier visita a la tienda. Justo al lado de los contenedores de rol sanitario y las pilas de llantas, usted podría encontrar un televisor de plasma de 42 pulgadas, un florero de cristal de Lalique, langosta fresca, vino y champaña o, incluso, un anillo de diamantes. Uno de los compradores adinerados comenta: “Encuentro aquí mejores ofertas en artículos de lujo que en Neiman Marcus o Saks. No recibe la caja, pero ¿qué importa?”.

●●● teoría de la atribución

Una teoría usada para explicar cómo juzgamos a las personas de manera diferente dependiendo del significado que le atribuimos a un comportamiento dado.

objetivos no se observan en forma aislada, la relación de un objeto con su ambiente también influye en la percepción, como ocurre con nuestra tendencia de agrupar las cosas similares. Usted puede experimentar estas tendencias al observar los ejemplos de percepción visual que muestra la figura 14.2. Note cómo lo que usted ve cambia al observar de manera diferente cada ejemplo.

La situación El contexto en el que vemos los objetos o los acontecimientos también es importante. El momento en el que vemos un objeto u acontecimiento puede influir en la atención, al igual que la ubicación, la luz, el calor, el color y diversos factores situacionales.

Teoría de la atribución

Gran parte de la investigación sobre la percepción se dirige hacia objetos inanimados. Sin embargo, los gerentes se relacionan más con las personas. Por lo tanto, nuestro análisis de la percepción debe centrarse en cómo percibimos a la gente.

Nuestras percepciones de las personas difieren de nuestra percepción de los objetos inanimados porque hacemos inferencias sobre los comportamientos de las personas que no hacemos de los objetos. Los objetos no tienen creencias, motivos ni intenciones; la gente sí. El resultado es que cuando observamos el comportamiento de las personas, tratamos de desarrollar explicaciones del motivo por el que nos comportamos de cierta manera. Por consiguiente, las suposiciones que hagamos de una persona ejercerán una influencia importante en nuestra percepción y juicio de las acciones de esa persona. (D Conéctese a la Web y revise “You’re the Manager: Diversity in Action”, número 2).

La **teoría de la atribución** se desarrolló para explicar cómo juzgamos a las personas en forma distinta, dependiendo del significado que le atribuyamos a un comportamiento dado.⁴⁶ Básicamente, la teoría sugiere que cuando observamos el comportamiento de un individuo, tratamos de determinar si se originó en forma interna o externa.

Los comportamientos que tienen origen interno son aquellos que se cree están bajo el control personal del individuo. El comportamiento que tiene origen externo se debe a factores externos, es decir, la persona es forzada a presentar ese comportamiento por la situación. Sin embargo, esa determinación depende de tres factores: diversidad, consenso y constancia.

La *diversidad* se refiere a si un individuo muestra diferentes comportamientos en diversas situaciones. ¿El empleado que llegó tarde hoy es la misma persona de la que algunos empleados se quejan de que es un “holgazán”? Lo que deseamos saber es si este comportamiento es ocasional. En caso positivo, es probable que el observador lo atribuya a fuerzas externas, algo más allá del control de la persona. Sin embargo, si el comportamiento no es ocasional, es posible que sea considerado como interno.

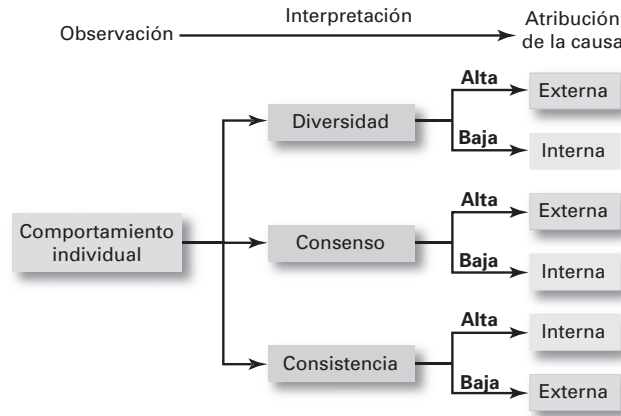
Si alguien que enfrenta una situación similar responde de la misma manera, podemos decir que el comportamiento muestra *consenso*. El retraso de un empleado al trabajo satisfaría este criterio si todos los empleados que tomaran la misma ruta al trabajo también llegaran tarde. Desde una perspectiva de la atribución, si el consenso es alto, es probable que usted atribuya a un factor externo la tardanza del empleado; es decir, algún factor externo (quizá la construcción de una carretera o un accidente de tráfico) ocasionó el comportamiento. No obstante, si otros empleados que viajan al trabajo por el mismo camino llegan a tiempo, usted podría concluir que la causa del retraso fue interna.

Por último, un observador busca *consistencia* en las acciones de una persona. ¿Muestra la persona esos comportamientos en forma regular y constante? ¿Responde la persona de la misma manera con el paso del tiempo? Llegar 10 minutos tarde al trabajo no se percibe de la misma manera si, para un empleado, representa un caso raro (ella no había llegado tarde durante meses), en tanto que para otro empleado forma parte de un patrón rutinario (llega tarde dos o tres veces por semana). Cuanto más constante sea el comportamiento, más inclinado estará el observador a atribuirlo a causas internas. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 14.10).

En la figura 14.3 se resumen los elementos clave de la teoría de la atribución. Nos diría, por ejemplo, que si un empleado (llamémosle señor Liu) se desempeña en general al mismo nivel en otras tareas relacionadas que en su tarea actual (escasa diversidad), si otros

Figura 14.3

Teoría de la atribución



empleados se desempeñan a menudo de manera diferente (mejor o peor) que el señor Liu en esa tarea actual (consenso bajo) y si el desempeño del señor Liu en esta tarea actual es constante con el paso del tiempo (consistencia elevada), es probable que su gerente o alguien más que está juzgando el trabajo del señor Liu lo considere ante todo responsable del desempeño de su tarea (atribución interna).

Uno de los hallazgos más interesantes que surgen de la teoría de la atribución es que existen errores o sesgos que distorsionan las atribuciones. Por ejemplo, existen evidencias que apoyan el hecho de que cuando hacemos juicios sobre el comportamiento de otras personas, tendemos a *subestimar* la influencia de factores externos y a *sobreestimar* la influencia de factores internos o personales.⁴⁷ Esta tendencia se conoce como **error de la atribución fundamental** y puede explicar por qué un gerente de ventas puede estar dispuesto a atribuir el desempeño pobre de su representante de ventas a la holgazanería más que a la línea de productos innovadora introducida por un competidor. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 14.11). También hay tendencia de los individuos a atribuir sus propios éxitos a factores internos, como la habilidad o el esfuerzo, y culpar por los fracasos personales a factores externos, como la suerte. Esta tendencia se denomina **sesgo de autoservicio** y sugiere que los empleados distorsionarán la retroalimentación que se les proporciona en las evaluaciones del desempeño, dependiendo de si éstas son positivas o negativas.

¿Son estos errores o sesgos los que distorsionan las atribuciones universales a través de diferentes culturas? No podemos responder esta pregunta de manera definitiva, pero existe alguna evidencia preliminar que indica diferencias culturales.⁴⁸ Por ejemplo, en un estudio sobre gerentes coreanos se encontró que, contrario al sesgo de autoservicio, tendían a aceptar la responsabilidad por el fracaso del grupo “porque no fui un líder capaz”, en vez de atribuirlo a los miembros del grupo.⁴⁹ La teoría de la atribución se desarrolló principalmente con base en experimentos realizados con gerentes de Estados Unidos y Europa occidental, pero el estudio coreano sugiere precaución al hacer predicciones usando la teoría de la atribución en sociedades no occidentales, sobre todo en países con fuertes tradiciones colectivistas.

Procedimientos usados con frecuencia al juzgar a los demás

Usamos diversos procedimientos cuando juzgamos a los demás. Percibir e interpretar lo que hacen los demás es mucho trabajo. Como resultado, los individuos desarrollan técnicas para que las tareas sean más fáciles de realizar. Estas técnicas son valiosas a menudo, ya que nos permiten realizar percepciones exactas con rapidez y nos proporcionan datos valiosos para hacer predicciones. Sin embargo, no son perfectas y nos pueden ocasionar problemas. La comprensión de estos procedimientos puede ser útil para reconocer cuándo pueden producir distorsiones importantes.

Es fácil juzgar a los demás si asumimos que son semejantes a nosotros. En la **similitud asumida**, o el efecto “como yo”, la percepción que el observador tiene de los demás recibe mayor influencia de las propias características del observador que de las características de la persona observada. Por ejemplo, si usted desea retos y responsabilidad en su trabajo, supondrá que los demás desean lo mismo. Las personas que asumen que los demás son como ellos pueden, por supuesto, estar en lo cierto, pero la mayor parte del tiempo están equivocados.

●●● **error de la atribución fundamental**

Tendencia a subestimar la influencia de factores externos y sobreestimar la influencia de factores internos al realizar juicios sobre el comportamiento de los demás.

●●● **sesgo de autoservicio**

Tendencia de los individuos a atribuir sus propios éxitos a factores internos y a culpar de sus fracasos a factores externos.

●●● **similitud asumida**

Creencia de que los demás son como uno mismo.

●●● **estereotipar**

Juzgar a una persona con base en la percepción que uno tiene del grupo al que esa persona pertenece.

●●● **efecto halo**

Impresión general de un individuo basada en una sola característica.

Cuando juzgamos a alguien tomando en cuenta nuestra percepción del grupo al que pertenece, estamos usando el procedimiento denominado **estereotipar**. Por ejemplo, “las personas casadas son empleados más estables que las personas solteras” y “el personal sindicalizado espera recibir algo a cambio de nada”, son ejemplos de estereotipos. Dependiendo del grado en el que un estereotipo se basa en hechos, puede producir juicios exactos. No obstante, muchos estereotipos de hecho no tienen fundamentos. En tales casos, los estereotipos distorsionan el juicio.⁵⁰

Cuando nos formamos una impresión general de una persona con base en una sola característica, como la inteligencia, la sociabilidad o la apariencia, estamos recibiendo la influencia del **efecto halo**. Este efecto ocurre frecuentemente cuando los estudiantes evalúan a su profesor de clase. Los estudiantes pueden aislar una característica particular, como el entusiasmo, y permitir que toda su evaluación esté sesgada por la percepción de esta única característica. Un profesor puede ser tranquilo, seguro, culto y altamente calificado, pero si su estilo de enseñar en el salón de clases carece de entusiasmo, podría recibir una calificación más baja en muchas otras características.

Implicaciones para los gerentes

Los gerentes necesitan reconocer que sus empleados reaccionan a las percepciones, no a la realidad. Por lo tanto, ya sea que la evaluación que hace un gerente de un empleado sea realmente objetiva e imparcial o que los niveles salariales de la organización estén entre los más altos de la comunidad es menos importante que la forma en que los perciben los empleados. Si los individuos perciben que las evaluaciones están sesgadas o que los niveles salariales son bajos, se comportarán como si esas condiciones existieran en realidad. Los empleados organizan e interpretan lo que ven, así que siempre existe la posibilidad de que haya distorsión de la percepción.

El mensaje para los gerentes debe ser claro: centrar su atención en la manera como los empleados perciben tanto sus trabajos como las acciones de la gerencia. Recuerde, el empleado valioso que renuncia debido a una percepción inadecuada es una pérdida tan grande para la organización como el empleado valioso que renuncia por una razón válida.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explicar cómo el entendimiento de la percepción puede ayudar a los gerentes a comprender mejor el comportamiento individual.
- Describir los elementos clave de la teoría de la atribución.
- Analizar cómo el error de atribución fundamental y el sesgo de autoservicio pueden distorsionar las atribuciones.
- Nombrar los tres procedimientos que se usan para juzgar a los demás.

APRENDIZAJE

El último concepto individual del comportamiento que presentaremos es el aprendizaje. Lo incluimos por la razón obvia de que casi todos los comportamientos complejos son aprendidos. Si deseamos explicar, predecir e influir en el comportamiento, necesitamos comprender cómo aprenden las personas.

¿Qué es el aprendizaje? La definición que los psicólogos dan del aprendizaje es mucho más amplia que el punto de vista de la persona promedio de que “es lo que hacemos en la escuela”. En realidad, cada uno de nosotros aprende constantemente. El aprendizaje ocurre todo el tiempo, ya que aprendemos continuamente de nuestras experiencias. Una definición útil de **aprendizaje** es, por lo tanto, cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia. Entonces, ¿cómo aprenden las personas? Revisaremos dos teorías importantes del aprendizaje para entender cómo y por qué ocurre el comportamiento individual: el condicionamiento operante y el aprendizaje social. Después, analizaremos cómo los gerentes pueden usar los principios del aprendizaje para moldear el comportamiento de los empleados.

●●● **aprendizaje**

Cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia.

●●● **condicionamiento operante**

Tipo de aprendizaje en el que el comportamiento voluntario deseado conduce a una recompensa o evita un castigo.

Condicionamiento operante

El **condicionamiento operante** es el término aplicado a la teoría de que el comportamiento es una función de sus consecuencias. Las personas aprenden a comportarse para obtener algo que desean o evitar algo que no desean. El condicionamiento operante describe al

comportamiento voluntario o aprendido en contraste con el comportamiento reflexivo o no aprendido. La tendencia a repetir el comportamiento aprendido recibe la influencia del refuerzo o falta de refuerzo que ocurre como resultado del comportamiento. Por lo tanto, el refuerzo fortalece un comportamiento y aumenta la posibilidad de que éste se repita.

La investigación de B.F. Skinner, apoyándose en los trabajos iniciales de ese campo, aumentó considerablemente nuestro conocimiento del condicionamiento operante.⁵¹ Incluso sus críticos más directos admiten que sus conceptos sobre el condicionamiento operante funcionan.

Se asume que el comportamiento está determinado desde fuera (es decir, *aprendido*) más que desde dentro (reflexivo o no aprendido). Skinner argumentaba que crear consecuencias agradables y deseables para presentar un comportamiento específico aumentaría la frecuencia de ese comportamiento. Es más probable que las personas participen en los comportamientos deseados si son reforzados positivamente al presentarlos y las recompensas son más eficaces si se proporcionan inmediatamente después de la respuesta deseada. Además, el comportamiento que no recibe una recompensa ni un castigo es menos probable que se repita.

Usted ve ejemplos de condicionamiento operante en todas partes. Cualquier situación en la que se afirme explícitamente o se sugiera de manera implícita que el refuerzo (recompensas) depende de que usted realice alguna acción, es un ejemplo de condicionamiento operante. Su instructor dice que si usted obtiene una calificación alta en este curso, deberá presentar buenos exámenes dando las respuestas correctas. Un vendedor que trabaja por comisión sabe que ganar un ingreso considerable depende de generar muchas ventas en su territorio. Por supuesto, el vínculo entre el comportamiento y el refuerzo también puede funcionar para enseñar al individuo a comportarse de manera que trabaje en contra de los mejores intereses de la organización. Suponga que su jefe le dice que si usted trabaja horas extras durante la siguiente temporada de tres semanas de mucho trabajo, usted será compensado por esto en la siguiente evaluación del desempeño. Entonces, cuando llega el momento de la evaluación del desempeño, usted no recibe ningún refuerzo positivo (como recibir elogios por ayudar cuando se requiere). ¿Qué hará usted la próxima vez que su jefe le pida que trabaje horas extra? Usted tal vez se negará. Su comportamiento se puede explicar por el condicionamiento operante: si un comportamiento no se refuerza en forma positiva, disminuye la probabilidad de que el comportamiento se repita.

Aprendizaje social

Los individuos también pueden aprender al observar lo que le sucede a otras personas sólo por decirles algo, igual que por experiencias directas. Así, por ejemplo, gran parte de lo que hemos aprendido proviene de observar a otros (modelos), como padres, maestros, compañeros, actores de cine y televisión, gerentes, etc. (PRISMA Conéctese a la Web y revise PRISM, número 7: Mentoring"). El punto de vista de que podemos aprender tanto de la observación como de la experiencia directa se denomina **teoría del aprendizaje social**.

La influencia de los demás es fundamental para el punto de vista del aprendizaje social. Cuatro procesos determinan la cantidad de influencia que estos modelos ejercen sobre un individuo:

1. *Procesos de atención.* Las personas aprenden de un modelo sólo cuando reconocen y ponen atención a sus características más sobresalientes. Tendemos a recibir la influencia de modelos que son atractivos, que están presentes reiteradamente, que son considerados importantes o que son vistos como similares a nosotros.
2. *Procesos de retención.* La influencia de un modelo dependerá de qué tan bien recuerda el individuo la acción del modelo, incluso después que el modelo ya no esté presente.
3. *Procesos de reproducción motora.* Después de que una persona ha visto el nuevo comportamiento del modelo, la observación se puede convertir en acción. Entonces, este proceso demuestra que el individuo puede llevar a cabo realmente las actividades que realiza el modelo.
4. *Procesos de refuerzo.* Los individuos se sentirán motivados a exhibir el comportamiento del modelo si se les proporcionan incentivos o recompensas. Los comportamientos reforzados recibirán más atención, se aprenderán mejor y se presentarán más a menudo.

●●● teoría del aprendizaje social

Una teoría del aprendizaje que afirma que las personas pueden aprender a través de la observación y la experiencia directa.

ADMINISTRE SU CARRERA

Aprendiendo a llevarse bien con personas difíciles

Todos hemos estado cerca de personas que son, por decirlo de manera agradable, difíciles de tratar. Estas personas podrían quejarse constantemente, ser entrometidas y pensar que saben todo sobre el trabajo de alguien más y no vacilan en decírselo, o podrían presentar diversas características interpersonales desagradables. Podrían hacer que su trabajo como gerente fuera en extremo difícil y que su día de trabajo estuviera lleno de tensión si usted no sabe cómo tratarlos. Estar cerca de personas difíciles tiende a sacar lo peor de nosotros. ¿Qué puede hacer usted? ¿Cómo puede aprender a llevarse bien con estas personas difíciles?⁵²

Llevarse bien con personas difíciles requiere un poco más de paciencia, planeación y preparación. Lo que usted necesita es un enfoque que lo ayude a disminuir gran parte de los aspectos negativos del trato con estos individuos. Por ejemplo, es útil elaborar una descripción detallada del comportamiento de la persona. Describa lo que esta persona hace y que a usted le molesta. Después, trate de entender ese comportamiento. Póngase usted mismo en los zapatos de esa persona e intente ver las cosas desde la perspectiva de ella. Hacer esto lo podría ayudar inicialmente a entender, predecir e influir el comportamiento de esa persona.

Por desgracia, tratar de entender a la persona en general no es suficiente para llevarse bien con ella. Usted necesitará también algunas estrategias específicas

para tratar diferentes tipos de personalidades difíciles. Aquí le presentamos algunos de los tipos más comunes de personas difíciles que usted conocerá y algunas estrategias para tratar con ellas.

Los tipos hostiles y agresivos. Con este tipo, usted necesita sostener sus principios, darles tiempo para que se tranquilicen, no preocuparse por ser amable, intervenir si es necesario, obtener su atención cuidadosamente, lograr que se sienten, hablar desde su propio punto de vista, evitar una pelea de frente y estar dispuesto a ser amistoso.

Los quejumbrosos. Con los quejumbrosos, usted necesita: escuchar con atención, reconocer sus inquietudes, estar preparado para interrumpir su letanía de quejas, no apoye, pero sí reconozca lo que están diciendo, declare los hechos sin hacer comentarios ni dar disculpas y céntrelos en la solución del problema.

Los tipos silenciosos que no responden. Con este tipo, usted necesita: plantear preguntas abiertas, mirarlos en forma amistosa y silenciosa, no llenar los silencios en las conversaciones, comentar lo que está sucediendo y ayudarlos a romper la tensión haciéndolos sentirse más a gusto.

Los expertos que lo saben todo. Las claves para tratar con este tipo son: estar por arriba de la situación, escuchar y reconocer sus comentarios, cuestionarlos con firmeza, pero no confrontarlos, evitar ser un argumentador y trabajar con ellos para canalizar su energía en direcciones positivas.

Moldear: una herramienta gerencial

Como el aprendizaje ocurre tanto en el trabajo como antes de éste, los gerentes se preocupan por enseñar a los empleados a comportarse de manera que beneficien más a la organización. Así, los gerentes intentarán con frecuencia “moldear” a los individuos, dirigiendo su aprendizaje en etapas sucesivas. Este proceso se denomina **moldear el comportamiento**.

Considere la situación en la que el comportamiento de un empleado es muy distinto del que busca su gerente. Si el gerente reforzara al individuo sólo cuando mostrara las respuestas deseadas, habría poco refuerzo. En un caso así, moldear el comportamiento ofrece un enfoque lógico hacia el logro del comportamiento deseado.

Moldeamos el comportamiento al reforzar sistemáticamente cada etapa sucesiva que desplaza al individuo más cerca del comportamiento deseado. Si un empleado que desde hace tiempo ha llegado media hora tarde a trabajar se retrasa sólo 20 minutos, podemos reforzar la mejoría. El refuerzo aumentaría conforme un empleado se aproxima al comportamiento deseado.

Existen cuatro formas de moldear el comportamiento: refuerzo positivo, refuerzo negativo, castigo o extinción. Cuando después de un comportamiento sigue algo agradable, como cuando un gerente elogia a un empleado por un trabajo bien hecho, esto se conoce como *refuerzo positivo*. El refuerzo positivo aumentará la posibilidad de que se repita el comportamiento deseado. Recompensar una respuesta con la eliminación o el retiro de algo desagradable se denomina *refuerzo negativo*. Un gerente que dice “no descontaré tu suel-

●●● **moldear el comportamiento**

Proceso que consiste en reforzar sistemáticamente cada etapa sucesiva que acerca a un individuo al comportamiento deseado.

El gerente se hace

- ◆ Comience a prestar atención a los comportamientos de los que lo rodean. Trate de usar lo que ha aprendido sobre las actitudes, la personalidad, la percepción y el aprendizaje para explicar cómo y por qué se comportan de esa manera.
- ◆ Escriba algunas de sus propias actitudes e intente identificar los componentes cognoscitivos, afectivos y de comportamiento de esas actitudes.
- ◆ Realice diferentes pruebas de personalidad, de manera que conozca bien su propia y singular personalidad.
- ◆ Reflexione cuando esté usando procedimientos para juzgar a los demás y cómo esos procedimientos ayudaron o perjudicaron su comportamiento.
- ◆ Preste atención a la manera en que moldea los comportamientos de los que lo rodean.
- ◆ **A** Existen varias autoevaluaciones que son importantes para este capítulo en S.A.L., la biblioteca de autoevaluación que se encuentra en R.O.L.L.S.: Podría usar las siguientes: números 1, 2, 3, 4, 5, 7, 10, 11, 12 y 33.

do si empiezas a llegar temprano a trabajar” está usando el refuerzo negativo. El comportamiento deseado (llegar temprano a trabajar) es alentado por el retiro de algo desagradable (el descuento del sueldo del empleado). Por otro lado, el *castigo* sanciona el comportamiento indeseable y lo elimina. Suspender a un empleado durante dos días sin sueldo por llegar tarde a trabajar es un ejemplo de castigo. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 14.12). Por último, eliminar cualquier refuerzo que mantenga un comportamiento se conoce como *extinción*. Cuando un comportamiento no se refuerza, desaparece gradualmente. En las juntas, los gerentes que desean desanimar a los empleados que hacen preguntas irrelevantes o que desvían la atención pueden eliminar este comportamiento ignorándolos cuando levantan la mano para hablar. Este comportamiento desaparecerá pronto.

Tanto el refuerzo positivo como el negativo generan aprendizaje. Fortalecen un comportamiento deseado y aumentan la probabilidad de que éste se repita. El castigo y la extinción también ocasionan aprendizaje; no obstante, debilitan un comportamiento indeseable y tienden a disminuir su frecuencia.

ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

¿Moldear el comportamiento es una forma de control manipulador? Los entrenadores de animales usan premios para lograr que perros, delfines y ballenas realicen proezas extraordinarias. Los psicólogos del comportamiento someten a ratas a miles de experimentos manipulando su provisión de alimentos. Los entrenadores e investigadores moldean el comportamiento de los animales controlando las consecuencias. Esas técnicas de aprendizaje pueden ser adecuadas para los animales que actúan en zoológicos, circos o laboratorios, pero ¿son adecuadas para controlar el comportamiento de las personas en el trabajo?

Suponga que un empleado hace algo que la organización considera incorrecto, pero que fue motivado por el control de recompensas de un gerente. Digamos, por ejemplo, que un empleado infla las cifras de un informe de ventas porque los bonos se basan en el volumen de ventas. ¿Qué grado de responsabilidad tiene el empleado con relación a las recompensas que están en juego?

Implicaciones para los gerentes

Los empleados aprenden en el trabajo. La única cuestión es si los gerentes manejarán su aprendizaje mediante las recompensas que asignen y los ejemplos que den o permitirán que ocurra al azar. Si los empleados con un desempeño pobre son recompensados con aumentos de sueldo y promociones, tendrán pocos motivos para cambiar su comportamiento. De hecho, los empleados productivos, al ver que el desempeño pobre es recompensado, podrían cambiar su comportamiento. Si los gerentes desean el comportamiento A, pero recompensan el comportamiento B, no deben sorprenderse de encontrar empleados aprendiendo a participar en el comportamiento B. De modo similar, los gerentes deben esperar que los empleados los vean como modelos. Los gerentes que sistemáticamente llegan tarde a trabajar, toman dos horas para comer o usan los artículos de oficina de la empresa para uso personal, deben esperar que los empleados lean el mensaje que están enviando y cambien su comportamiento en consecuencia.

● ● ● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explicar cómo el condicionamiento operante ayuda a los gerentes a entender, predecir e influir en el comportamiento.
- Describir las implicaciones de la teoría del aprendizaje social para la administración del personal en el trabajo.
- Analizar cómo los gerentes pueden moldear el comportamiento.

Los gerentes responden a un Dilema



Amanda Ferguson

Representante de ventas, Eli Lilly and Company, Kirkwood, Missouri



Los gerentes dicen con frecuencia que su activo organizacional más importante es su personal. Por lo tanto, encontrar al mejor personal es prioritario. La investigación indica que la inteligencia emocional (IE) puede ser un mejor predictor del desempeño alto que la inteligencia académica. Ron necesita usar los rasgos de la IE, como la automotivación y las destrezas sociales, para seleccionar personal muy eficaz para Panera Bread. Para poder atraer al personal con IE, los trabajos mismos deben ser motivadores. Una vez que cuente con trabajos motivadores, Ron puede aplicar algunos principios de la IE para ocupar las vacantes con personal competente. Por ejemplo, Ron podría determinar la automotivación preguntando a un candidato, “cuénteme de alguna ocasión en que haya enfrentado un contratiempo y lo haya superado”. En una entrevista, Ron podría determinar también las destrezas sociales del candidato, que son en particular importantes al contratar personal para ocupar puestos que tienen mucha interacción con los clientes.

Barbara Gomes-Beach

Coordinadora general, B. G. Beach Associates, Dorchester, Massachusetts



Definitivamente, yo utilizaría la inteligencia emocional (IE) en mi contratación de empleados y prácticas de desarrollo. Si calificara los cinco requisitos IE, las destrezas sociales estarían en primer lugar de la lista. Para satisfacer a los clientes en una industria altamente competitiva, Ron tendrá que dedicar mucha atención a este aspecto. También buscaría empleados potenciales que desean oportunidades de empleo que ofrezcan movilidad ascendente y que realmente “disfruten” conocer gente e interactuar con ella. También podría ser útil buscar candidatos que hayan tenido cierta experiencia como voluntarios trabajando en una industria de servicios. Las destrezas que se obtienen en el trabajo voluntario a menudo generan individuos pacientes y comprensivos que están muy conscientes de que ser agradables y serviciales es, sin duda, una ventaja, sin importar donde trabajen, aunque es fundamental en la industria de los alimentos.

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje

Al terminar de estudiar el capítulo, deberá ser capaz de:

- Explicar por qué el concepto de una organización como un iceberg es importante para entender el comportamiento organizacional.
- Describir el enfoque y los objetivos del comportamiento organizacional.
- Definir los cinco comportamientos importantes de los empleados que los gerentes desean explicar, predecir e influir.
- Describir los tres componentes de una actitud.
- Analizar las tres actitudes relacionadas con el trabajo.
- Explicar cómo los individuos concilian las incongruencias entre las actitudes y el comportamiento.
- Describir la relación entre satisfacción en el trabajo y productividad.
- Comparar el MBTI y el Modelo de los Cinco Grandes de personalidad.
- Describir los cinco rasgos de la personalidad que han probado ser los más importantes para explicar el comportamiento individual en las organizaciones.
- Explicar cómo las emociones y la inteligencia emocional producen un impacto en el comportamiento.
- Explicar cómo el entendimiento de la percepción puede ayudar a los gerentes a comprender mejor el comportamiento individual.
- Describir los elementos clave de la teoría de la atribución.
- Analizar cómo el error de atribución fundamental y el sesgo de autoservicio pueden distorsionar las atribuciones.
- Nombrar los tres procedimientos que se usan para juzgar a los demás.
- Explicar cómo el condicionamiento operante ayuda a los gerentes a entender, predecir e influir en el comportamiento.
- Describir las implicaciones de la teoría del aprendizaje social para la administración del personal en el trabajo.
- Analizar cómo los gerentes pueden moldear el comportamiento.

Reflexiones en torno a la administración

1. ¿De qué manera difiere la importancia del conocimiento del CO con base en el nivel de un gerente en la organización? Sea específico.
2. "Un número creciente de empresas están ahora convencidas de que la habilidad de las personas para entender y manejar sus emociones mejora su desempeño, su colaboración con los colegas y su interacción con los clientes". ¿Cuáles son las implicaciones de esta afirmación para los gerentes?
3. ¿Qué predicciones del comportamiento podría hacer usted si supiera que un empleado tiene: a) un centro de control externo; b) una calificación Maq baja; c) autoestima baja, o d) tendencias frecuentes a la autovigilancia?
4. "Los gerentes nunca deben usar la disciplina con un empleado problema". ¿Está de acuerdo o no? Analice.
5. Una encuesta realizada por Gallup Organization muestra que la mayoría de los trabajadores otorgan una calificación más alta a tener un jefe comprensivo que al dinero o las prestaciones. ¿Cómo deben interpretar los gerentes esta información? ¿Cuáles son las implicaciones?

En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo

Cuando usamos procedimientos para juzgar a los demás, ¿son las consecuencias siempre negativas? Forme equipos de tres a cuatro estudiantes. Su profesor asignará a cada equipo de la clase los argumentos, "sí, las consecuencias son siempre negativas" o "no, las consecuencias no son siempre negativas".

Después de asignar estos argumentos, su grupo debe analizar esta pregunta. Proporcione evidencias y ejemplos que apoyen el argumento de su grupo. Esté preparado para debatir la postura de su grupo en clase.

Ejercicio de disyuntiva ética

¿Demasiada comunicación puede crear un dilema ético? Las empresas que demuestran apoyo al mantener a los empleados completamente informados intentan generar confianza en la gerencia, evitar las malas interpretaciones y fomentar las actitudes positivas. Por ejemplo, Marriott International tiene cuidado de comunicar con frecuencia diversas decisiones que afectan a los empleados, como los planes de recorte de personal. "Aunque ha habido despidos aquí en el pasado",

comenta Jeff Ecott, analista de sistemas de alto nivel de Marriott, "siempre se nos informó con mucha anticipación sobre lo que ocurría. Tenemos juntas donde la gerencia platica con nosotros y nos permite hacer preguntas. Eso nos tranquiliza".

Otro ejemplo es Avon Products, donde los gerentes y empleados de tecnología de la información estaban preocupados de que sus trabajos se transfirieran a otro país o a un proveedor externo, hasta que la gerencia enfrentó el problema.

“Avon nos dijo en octubre que estaban tratando de recurrir al abastecimiento externo, pero que no sentía que éste cumpliera con sus requisitos”, declara un gerente de tecnología. “Como resultado, no creo que nadie sienta ahora mismo que la empresa tenga planes de recurrir al abastecimiento externo de [tecnología de la información]”. Sin embargo, ¿mantendrían los empleados sus actitudes y percepciones positivas si recibieran comunicaciones muy frecuentes sobre un posible abastecimiento externo o planes de despidos potenciales? ¿Qué tanta comunicación es adecuada para evitar ocasionar tensión adicional en los empleados, y provocar actitudes y percepciones negativas?⁵³

Imagine que usted es el vicepresidente de tecnología de la información de Avon. Para ahorrar dinero, está explorando de nuevo la idea de recurrir al abastecimiento externo de algunas tareas que su departamento lleva a cabo actualmente. Aunque el abastecimiento externo no era recomendable en años anteriores, en esta ocasión podría ser diferente. Usted

ha comenzado a pedir propuestas a los proveedores; no se tomará la decisión final hasta dentro de seis meses o más. ¿Qué debe comunicar a su personal y cuándo debe hacerlo? Revise la sección sobre los objetivos del comportamiento organizacional al analizar este dilema ético y decida cuál de las siguientes opciones elegirá y por qué.

Opción A: Hablar con sus empleados ahora, de manera que estén preparados para la posibilidad de que algunos trabajos sean eliminados si usted decide finalmente que el abastecimiento externo es el enfoque adecuado.

Opción B: No decir nada a sus empleados hasta que se tome la decisión de recurrir al abastecimiento externo de una parte o todas las tareas del departamento dentro de un periodo definido.

Opción C: Mencionar la posibilidad de recurrir al abastecimiento externo sólo a los gerentes que le informan a usted directamente, pero pedirles que no digan nada para evitar afectar a todo el departamento.

Caso práctico

Washington Mutual, Inc.

“Más interés humano”. Ese es el lema extravagante de Washington Mutual, con sede en Seattle. Sin embargo, es bastante adecuado dada la manera de ver a sus clientes y empleados. En el negocio desde 1889, WaMu (como es conocida) es una empresa de servicios financieros que proporciona diversos productos y servicios financieros a consumidores individuales y a empresas pequeñas y medianas. Sus mercados meta son California, Florida, Oregon, Texas, Washington y, ahora, la ciudad de Nueva York, un mercado al que ingresó en 2002. Y su director ejecutivo Kerry Killinger no ha terminado todavía, pues desea “reinventar cómo las personas ven la banca”. Su objetivo es lograr que vean a WaMu en la misma categoría que Wal-Mart, Southwest Airlines, Best Buy y Target. Killinger comenta: “En todas las industrias de ventas al menudeo hay asesinos de categorías que buscan la manera de tener una estructura de costo muy bajo y ofrecer esas ventajas a los clientes, todos los días, a mejores precios. Creo que tenemos una oportunidad de hacer eso en este segmento”. Con el esfuerzo de la empresa para mantener costos bajos, usted podría pensar que los empleados no ocupan un lugar importante en la lista de prioridades. No obstante, ¡esa impresión estaría equivocada! Killinger sabe lo importante que son sus empleados para el éxito de la empresa. WaMu se centra excesivamente en el cliente. Como la institución de ahorros y préstamos más grande de Estados Unidos, WaMu atiende a más de siete millones de clientes y eso significa cuidar de ellos.

Con más de 50,000 empleados, los gerentes de WaMu ven una gran cantidad de comportamientos, buenos y no tan buenos. Para convertirse en el centro motriz de ventas al detalle que desea ser, los comportamientos de esos empleados se deben canalizar en la dirección apropiada. Y la empresa ha hecho esto centrándose en su cultura y contratando según las actitudes.

La cultura de WaMu es sencilla: todo mundo debe ser tratado con dignidad y respeto. La empresa ha creado un ambiente de trabajo en el que *todos* tienen la oportunidad de prosperar, pasársela bien y lograr el éxito. Como se mencionó anteriormente, el servicio al cliente es su prioridad. “La gente no desea conversar con banqueros tensos; desean una sonrisa

amistosa, un servicio rápido y nuestro respeto”. Y la empresa reconoce que no sólo los empleados de primera línea (los cajeros) son los que sirven a los clientes. Cada empleado de WaMu tiene clientes, ya sea externos o internos. Incluso para los empleados cuyo único contacto es con otros empleados, las expectativas son las mismas: un servicio excepcional. Con el crecimiento continuo de la empresa, es importante mantener esa cultura y esto se logra contratando según las actitudes, una filosofía que propugnó por primera vez el ex director ejecutivo de Southwest Airlines, Herb Kelleher, quien dijo: “Reclutamos excelentes actitudes. Si usted no tiene una buena actitud, no lo queremos, no importa qué tan diestro sea. Podemos cambiar el nivel de destreza por medio de la capacitación, pero no podemos cambiar la actitud”. Y WaMu apoya esa filosofía. Los empleados pueden aprender la mecánica de los servicios financieros, pero para ser exitosos deben tener la actitud correcta, es decir, ser comprensivos, dinámicos, enérgicos y honestos.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué tipo de características de la personalidad concuerdan mejor con la cultura de WaMu?
2. Diseñe una encuesta sobre actitudes de los empleados que los gerentes de WaMu puedan usar. Si usted lo desea, busque información en el sitio Web de la empresa (www.wamu.com).
3. WaMu fue nombrada por *Fortune* como una de las 100 Mejores Empresas para Trabajar en el 2003. ¿Qué predicciones podría usted hacer sobre la satisfacción en el trabajo en WaMu? ¿Cómo podría afectar la satisfacción en el trabajo los resultados laborales en WaMu?
4. El lema de la empresa es “Más interés humano”. ¿Cómo practica la empresa este lema?

Fuentes: Información obtenida del sitio Web de la empresa (www.wamu.com) y de Hoover's Online (www.hoovers.com), 15 de junio de 2003; L. Tischler, “Bank of (Middle) America”, *Fast Company*, marzo de 2003, pp. 104-109; y K. Godsey, “Slow Climb to New Heights: Combine Strict Discipline with Goofy Antics and Make Billions”, *Success*, 1 de octubre de 1996, p. 20.

● ● ● **Objetivos de aprendizaje**

Tenga presentes estos objetivos mientras lee y estudia el capítulo

Definición de los grupos

- Definir los diferentes tipos de grupos.
- Describir las cinco etapas del desarrollo de los grupos.

Explicación del comportamiento en los grupos de trabajo

- Explicar los principales componentes que determinan el desempeño y la satisfacción de los grupos.
- Analizar cómo los roles, las normas, la adaptación, los sistemas de estatus, el tamaño y la cohesión influyen en el comportamiento de los grupos.
- Explicar cómo las normas de los grupos pueden ayudar o perjudicar a una organización.
- Definir opinión del grupo y descanso social.
- Describir las relaciones entre cohesión de los grupos y productividad.
- Analizar cómo influye el manejo del conflicto en el comportamiento de los grupos.
- Describir las ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupo.

Cómo convertir grupos en equipos eficaces

- Comparar grupos y equipos.
- Explicar por qué los equipos se han vuelto tan populares en las organizaciones.
- Describir las cuatro clases más comunes de equipos.
- Enumerar las características de los equipos eficaces.

Capítulo

15

Grupos y equipos

El Dilema de un gerente



BMW se ha convertido en la empresa automotriz de mayor aceptación en el planeta.¹

¿Necesita pruebas? El 2002 y 2003 fueron años que rompieron el récord de ventas. Además, en el 2003, BMW ocupó el 12° lugar en la lista de *Fortune* de empresas más admiradas del mundo y el primer lugar entre las empresas europeas. En una época, cuando las empresas globales estaban siendo cautelosas en sus estrategias, BMW se libraba de todos los frenos. Un componente importante de la estrategia de crecimiento de la empresa ha sido su introducción continua de automóviles nue-

vos y sorprendentes diseñados por un equipo bajo la dirección de Chris Bangle (en la foto, sentado en el BMW Z9).

Bangle, originario de Wisconsin, es jefe de diseño y obras de BMW en el corazón tecnológico del Grupo BMW, Forschungs und Innovationszentrum (mejor conocido por su abreviatura alemana FIZ), el centro de investigación y desarrollo de vidrio y acero de la empresa con sede en Munich. Visto desde el exterior, el edificio del FIZ en forma de panal de abejas insinúa el trabajo que se lleva a cabo en el interior. Distribuido en módulos abiertos, el edificio fue diseñado de tal manera que los empleados estuvieran cerca unos de otros y caminaran sólo distancias cortas para consultar a sus colegas. Pero no es sólo el diseño del edificio el que ha jugado un rol clave en la habilidad de la empresa para innovar y reaccionar rápidamente a los cambios; es también el énfasis en el trabajo en equipo. El diseño del edificio sólo facilita el énfasis de equipo.

Cuando Bangle fue seleccionado como jefe de diseño en 1992, los analistas de la industria se sorprendieron, ya que era desconocido en los círculos automotrices y un estadouni-

dense a cargo de todo eso. Bangle dice que él se sentía "humilde" por haber ganado el trabajo, pero esa humildad pudo haber sido una treta sutil para ganar a los antiguos diseñadores de la empresa. Como recién llegado, buscó formas para contrarrestar los efectos sofocantes de la cultura de diseño de fortaleza (*Festung*) jerárquica de la empresa, donde las líneas de autoridad se cruzaban raramente y donde los empleados en raras ocasiones se atrevían a interactuar con otros fuera de sus propias actividades de trabajo asignadas. Aunque era su responsabilidad salvaguardar los procesos creativos de suma importancia, también deseaba que sus diseñadores establecieran relaciones confiables con otros diseñadores y con el resto de la empresa. Desde entonces, Bangle ha creado lo que denomina una cultura *dutzen*: un lugar abierto e informal donde las personas no tienen temor de decir lo que piensan en realidad. Su principal reto ha sido orientar a los nuevos ingenieros a la cultura más abierta de los equipos de diseño.

Póngase en el puesto de Chris Bangle. ¿Qué puede hacer él para mantener la eficacia de sus equipos cuando se unen nuevos diseñadores?



¿Qué haría usted?

Los equipos de trabajo son una de las realidades y retos, de dirigir en el ambiente global y dinámico de hoy. Miles de organizaciones han hecho cambios para reestructurar el trabajo alrededor de equipos más que de individuos. ¿Por qué? ¿Cómo son estos equipos? Igual que el reto que enfrenta Chris Bangle, ¿cómo pueden los gerentes crear equipos eficaces? Estos son algunos de los tipos de preguntas que responderemos en este capítulo. Sin embargo, en primer lugar, comencemos aumentando nuestro entendimiento del comportamiento de los grupos.

DEFINICIÓN DE LOS GRUPOS

Cada persona de un grupo tenía un rol asignado: el espía, el espía de apoyo, el gorila y el jugador principal. Durante más de 10 años, este grupo (ex alumnos del MIT que eran miembros de un club secreto de Black Jack) usaron sus extraordinarias habilidades matemáticas, su capacitación experta, su trabajo en equipo y sus destrezas interpersonales para sacar millones de dólares de algunos de los principales casinos de Estados Unidos.²

Aunque la mayor parte de los grupos no están integrados con propósitos tan deshonestos, el éxito de este grupo en su tarea fue impresionante. Los gerentes desearían también que sus empleados fueran exitosos en sus tareas. ¿Cómo pueden hacerlo? Como analizamos en el capítulo anterior, los gerentes necesitan entender el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Pero como la mayor parte del trabajo organizacional es realizado por individuos que pertenecen a un grupo de trabajo, es importante que los gerentes entiendan el comportamiento de los grupos. Y el comportamiento de un grupo no es simplemente la suma total de los comportamientos de todos los individuos del grupo. ¿Por qué? Porque los individuos actúan de manera diferente en grupos que cuando están solos. Por lo tanto, si deseamos entender el comportamiento organizacional en detalle, necesitamos estudiar los grupos.

••• **grupo**
Dos o más individuos interdependientes que interactúan entre sí y se unen para lograr objetivos específicos.

¿Qué es un grupo?

Un **grupo** se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan entre sí y se unen para lograr objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales. Los *grupos formales* son grupos de trabajo definidos por la estructura de la organización que tienen funciones laborales designadas y tareas específicas. En los grupos formales se establecen los comportamientos adecuados y se dirigen hacia los objetivos organizacionales. El cuadro 15.1 proporciona algunos ejemplos de diferentes tipos de grupos formales en las organizaciones de hoy. (D Conéctese a la Web y revise “You’re the Manager: Diversity in Action”, número 3).

En contraste, los *grupos informales* son sociales. Estos grupos se presentan en forma natural en el lugar de trabajo en respuesta a la necesidad de contacto social. Por ejemplo, tres empleados de diferentes departamentos que comen juntos por lo regular constituyen un grupo informal. Los grupos informales se forman en torno a amistades e intereses comunes.

DIVERSIDAD

Cuando vea este símbolo vaya a la página Web de R.O.L.L.S. (www.pearsoneducacion.net/robbins) “You’re the Manager: Diversity in Action” (“Usted manda: diversidad en acción”) para buscar un ejercicio en el que usted representa el rol de un gerente que toma una decisión sobre la diversidad.

Etapas del desarrollo de los grupos

El desarrollo de los grupos es un proceso dinámico. La mayoría de los grupos están en un estado continuo de cambio. Aunque los grupos quizá nunca alcancen una estabilidad completa, existe un patrón general que describe cómo evoluciona la mayoría de ellos. La

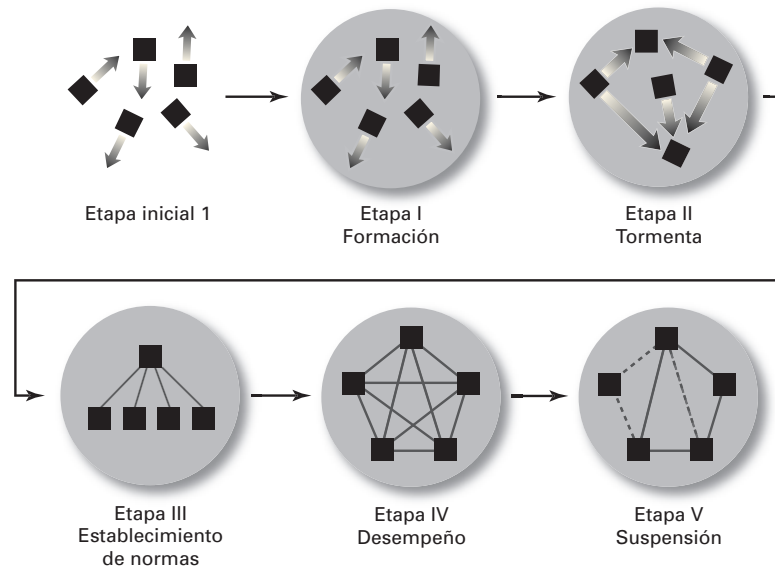
Cuadro 15.1

Ejemplos de grupos formales

- **Grupos de mando.** Grupos determinados por el organigrama e integrados por individuos que informan directamente a determinado gerente.
- **Grupos de tarea.** Grupos compuestos por individuos que se reúnen para completar una tarea específica; su existencia es a menudo temporal porque el grupo se desintegra una vez que termina la tarea.
- **Equipos interfuncionales.** Grupos que reúnen el conocimiento y las destrezas de individuos de diversas áreas o grupos de trabajo, cuyos miembros han sido capacitados para realizar el trabajo de los demás.
- **Equipos autodirigidos.** Grupos que son básicamente independientes y que, además de sus propias tareas, adquieren responsabilidades gerenciales como la contratación, la planeación, la programación y las evaluaciones del desempeño.

Figura 15.1

Etapas del desarrollo de los grupos



●●● **formación**

La primera etapa del desarrollo de grupos en la que el personal se une y después define el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo.

●●● **tormenta**

La segunda etapa del desarrollo de grupos que se caracteriza por el conflicto dentro del grupo.

●●● **establecimiento de normas**

La tercera etapa del desarrollo de grupos que se caracteriza por relaciones estrechas y cohesión.

●●● **desempeño**

La cuarta etapa del desarrollo de grupos cuando son completamente funcionales.

●●● **suspensión**

La etapa final del desarrollo de grupos para grupos temporales durante la que los miembros del grupo se preocupan más por el cierre de actividades que por el desempeño de tareas.

investigación muestra que los grupos pasan a través de una secuencia establecida de cinco etapas.³ Como se muestra en la figura 15.1, estas cinco etapas son: *formación*, *tormenta*, *establecimiento de normas*, *desempeño* y *suspensión*.

La primera etapa, **formación**, tiene dos aspectos. En primer lugar, los empleados se unen al grupo debido a una asignación de trabajo, como en el caso de un grupo formal, o por algún otro beneficio deseado (como prestigio, autoestima, pertenencia, poder o seguridad), en el caso de un grupo informal.

Una vez que la membresía del grupo está completa, comienza la segunda parte de la etapa de formación: la tarea de definir el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Esta etapa se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre. Los miembros están “probandos las aguas” para determinar qué tipos de comportamientos son aceptables. Esta etapa termina cuando los miembros empiezan a verse ellos mismos como parte de un grupo.

La etapa de **tormenta** se caracteriza por el conflicto dentro del grupo. Cuando esta etapa termine, habrá una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo y acuerdo sobre la dirección del grupo.

La tercera etapa es aquella en la que se desarrollan relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión. Existe ahora un fuerte sentido de identidad grupal y camaradería. Esta etapa de **establecimiento de normas** termina cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado una serie común de expectativas de lo que es el comportamiento correcto de los miembros. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 15.1).

La cuarta etapa es de **desempeño**. En este momento, la estructura del grupo es completamente funcional y aceptada. La energía del grupo se ha desplazado de conocer y entender a cada uno a desempeñar la tarea asignada.

El desempeño es la última etapa del desarrollo de grupos de trabajo permanentes. Los grupos temporales (como los equipos de proyectos, las fuerzas de tarea y grupos similares que tienen una tarea limitada que desempeñar) tienen una quinta etapa, la **suspensión**. En esta etapa, el grupo se prepara para desintegrarse. Lograr niveles altos de desempeño de la tarea ya no es la prioridad del grupo. En su lugar, la atención se dirige hacia la conclusión de las actividades. Las respuestas de los miembros del grupo varían en esta etapa. Algunas son optimistas y se deleitan en los logros del grupo. Otras pueden ser tristes debido a la pérdida de la camaradería y las amistades ganadas durante la existencia del grupo de trabajo.

Muchos de ustedes han experimentado probablemente cada una de estas etapas al trabajar en equipo en un proyecto escolar. Se selecciona a los miembros del grupo y después se reúnen por primera vez. Hay un periodo de “sondeo” para evaluar lo que el grupo hará y cómo lo hará. Después de esto sigue rápidamente una batalla por el control: ¿quién estará a cargo? Una vez que este asunto se resuelve y se acepta una “jerarquía”, el grupo identifica aspectos específicos de la tarea, quién los llevará a cabo y las fechas de terminación del trabajo asignado. Se establecen expectativas generales y cada miembro las acepta. Estas

Los equipos autodirigidos de Toyo Ink, en Australia, están en la etapa inicial. No hay más relojes checadores porque los miembros del equipo son responsables de la cantidad de trabajo que realizan y pronto también estarán a cargo de la planeación y organización de sus propios periodos de vacaciones. La participación de la información es más eficiente y también ha aumentado la comunicación con la gerencia.



decisiones forman el fundamento para lo que usted espera que sea un esfuerzo coordinado del grupo, que culmine en un proyecto bien realizado. Una vez que se completa y se entrega el proyecto en equipo, el grupo se desintegra. Por supuesto, algunos grupos no logran avanzar mucho más allá de la primera o segunda etapa; estos grupos tienen comúnmente conflictos interpersonales graves, entregan un trabajo decepcionante y obtienen calificaciones más bajas.

¿Debe usted asumir, del análisis anterior, que un grupo se vuelve más eficaz conforme avanza a través de las primeras cuatro etapas? Algunos investigadores argumentan que la eficacia de los grupos de trabajo aumenta en las etapas más avanzadas, pero esto no es tan sencillo.⁴ Ese supuesto puede ser generalmente cierto, pero lo que hace que un grupo sea eficaz es un asunto complejo. Bajo algunas condiciones, los niveles altos de conflicto conducen a niveles altos de desempeño grupal. Podríamos esperar encontrar situaciones en las que los grupos en etapa II (tormenta) superen a los que están en las etapas III (establecimiento de normas) o IV (desempeño). De modo similar, los grupos no siempre avanzan claramente de una etapa a la siguiente. De hecho, en ocasiones, varias etapas pueden transcurrir en forma simultánea, como cuando los grupos están en las etapas de tormenta y desempeño al mismo tiempo. Los grupos incluso regresan en ocasiones a etapas previas. Por lo tanto, no siempre suponga que todos los grupos siguen con precisión este proceso de desarrollo o que la etapa IV (desempeño) es siempre la mejor. Es preferible considerar este modelo como una estructura general; subraya el hecho de que los grupos son entidades dinámicas y puede ayudarlo a entender mejor los problemas y situaciones que puedan surgir durante la existencia de un grupo. (D Conéctese a la Web y revise “You’re the Manager: Diversity in Action”, número 1).

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

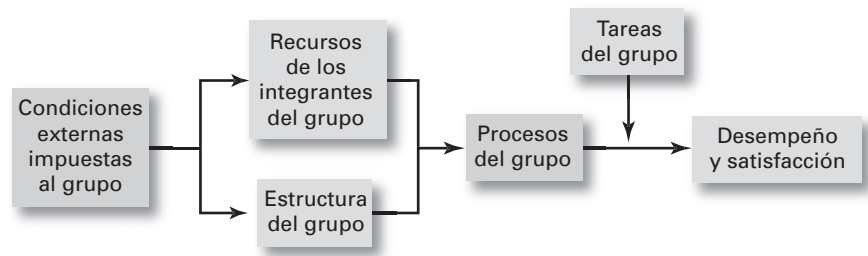
- Definir los diferentes tipos de grupos.
- Describir las cinco etapas del desarrollo de los grupos.

EXPLICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO

¿Por qué algunos grupos son más exitosos que otros? ¿Por qué algunos grupos logran niveles altos de desempeño y de satisfacción de sus miembros y otros no? Las respuestas son complejas, pero incluyen variables como las habilidades de los miembros del grupo, el tamaño del grupo, el nivel de conflicto y las presiones internas de los miembros para adaptarse a las normas del grupo. La figura 15.2 presenta los principales componentes que determinan el desempeño y la satisfacción de los grupos.⁵ Veamos cada uno.

Figura 15.2

Modelo de comportamiento de los grupos



Condiciones externas impuestas al grupo

Para comenzar a entender el comportamiento de un grupo de trabajo, necesita reconocerlo como un subsistema de un sistema más grande.⁶ Los grupos de trabajo no existen en forma aislada, sino que forman parte de una organización mayor. Por ejemplo, un equipo de control de calidad de una planta de Kraft Foods, con sede en Missouri, debe vivir bajo las normas y políticas establecidas por las oficinas generales de la división, con sede en Chicago. Como subsistema de un sistema organizacional mayor, el grupo de trabajo recibe la influencia de las condiciones externas impuestas desde fuera. Entre estas condiciones externas están la estrategia general de la organización, las estructuras de autoridad, las reglamentaciones formales, la disponibilidad o ausencia de recursos organizacionales, los criterios de selección de empleados, el sistema de administración del rendimiento de la organización, la cultura de la organización y la distribución física general del sitio de trabajo del grupo. Por ejemplo, algunos grupos tienen herramientas y equipo modernos y de excelente calidad para realizar sus trabajos, en tanto que otros grupos no son tan afortunados. O la organización podría estar siguiendo una estrategia de reducción de costos o mejoramiento de la calidad, lo que afectaría lo que un grupo hace y su manera de hacerlo.

Recursos de los integrantes de los grupos

El nivel potencial de desempeño de un grupo depende en gran medida de los recursos que sus integrantes aportan al grupo. Esto incluiría el conocimiento, las habilidades y destrezas, y las características de personalidad de sus integrantes.

Parte del desempeño de un grupo se puede predecir al observar el conocimiento, las habilidades y destrezas de sus miembros individuales. En ocasiones, oímos hablar de un equipo deportivo compuesto por jugadores mediocres quienes, debido a un excelente entrenamiento, determinación y trabajo de precisión en equipo, derrotan a un grupo de jugadores mucho más talentosos. Ejemplos como estos son noticia precisamente porque son raros. El desempeño del grupo no es simplemente la suma de los conocimientos y habilidades de sus miembros individuales. Sin embargo, estos conocimientos y habilidades sí establecen parámetros de lo que pueden hacer los miembros y de la eficacia de su desempeño en un grupo. Además, las destrezas interpersonales surgen constantemente como un factor importante para que los grupos de trabajo logren un desempeño alto.⁷ Estas destrezas incluyen el manejo y la solución de conflictos, la solución de problemas de colaboración y la comunicación. Por ejemplo, los integrantes de un grupo deben ser capaces de reconocer el tipo y la fuente del conflicto que enfrenta el grupo e implantar una estrategia adecuada para solucionarlo; identificar las situaciones que requieren la solución de problemas mediante la participación del grupo y utilizar el grado y tipo apropiados de participación, escuchar sin la intención de evaluar y usar las técnicas de escucha activa de manera adecuada.

Existe una gran cantidad de investigación sobre la relación entre los rasgos de la personalidad y las actitudes y comportamientos de los grupos. La conclusión general es que las características que tienden a ser vistas como positivas en nuestra cultura (como la sociabilidad, la confianza en uno mismo y la independencia) se relacionan positivamente con la productividad y la moral del grupo. En contraste, las características de personalidad negativas, como el autoritarismo, el dominio y lo poco convencional, se relacionan negativamente con la productividad y la moral.⁸ Estos rasgos de la personalidad afectan el desempeño del grupo al influir fuertemente en la manera de interactuar del individuo con los demás miembros del grupo.

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD DE LA FUERZA LABORAL

El reto de dirigir equipos diversos

¡Comprender y dirigir equipos compuestos por personas similares puede ser difícil! Agregue miembros diversos y la dirección de equipos puede ser aún más desafiante. Sin embargo, los beneficios que se obtienen de las perspectivas, destrezas y habilidades diversas a menudo superan el esfuerzo extra.¹⁰ ¿Cómo puede enfrentar el reto de coordinar un equipo de trabajo diverso? Es importante recalcar cuatro comportamientos interpersonales decisivos: entendimiento, comprensión, tolerancia y comunicación.

Usted sabe que las personas no son iguales; sin embargo, deben ser tratadas de manera justa y equitativa. Las diferencias (culturales, físicas o de otro tipo) pueden ocasionar que las personas se comporten de manera diferente. Los líderes de equipos necesitan entender y aceptar estas diferencias. Cada miembro del equipo debe ser animado a hacer lo mismo.

La empatía está muy relacionada con el entendimiento. Como líder de un equipo, debe tratar de entender las perspectivas de los demás. Tome el lugar de ellos y aliéntelos a ser comprensivos también. Por ejemplo, suponga que una mujer asiática se une a un equipo de varones caucásicos e hispanos. Ellos pueden hacerla sentirse bienvenida y cómoda al identificarse con sus sentimientos. ¿Se siente emocionada o desanimada con su nueva asignación de trabajo? ¿Ha tenido alguna experiencia trabajando con colegas del sexo masculino? ¿Han moldeado sus experiencias culturales sus actitudes hacia

los varones? Al ponerse ellos mismos en su lugar, los miembros del equipo pueden aumentar su habilidad para trabajar juntos como grupo eficaz.

La tolerancia es otro comportamiento interpersonal importante para dirigir equipos diversos. El hecho de que usted entienda que las personas son diferentes y usted los comprenda no significa que sea más fácil aceptar perspectivas o comportamientos diferentes. Es importante ser tolerantes al tratar con personas de diferentes edades, géneros y antecedentes culturales para permitir que los miembros del equipo tengan la libertad de ser ellos mismos. Parte de ser tolerante tiene que ver con tener una mentalidad abierta en cuanto a diferentes valores, actitudes y comportamientos.

Por último, la comunicación abierta es importante para dirigir a un equipo diverso. Los problemas de diversidad pueden aumentar si las personas tienen temor o no están dispuestas a debatir abiertamente los asuntos que les conciernen. Y la comunicación en un equipo diverso debe ser en ambos sentidos. Si una persona desea saber si determinado comportamiento es ofensivo para alguien, es mejor preguntar. Del mismo modo, una persona que se siente ofendida por el comportamiento de alguien más debe explicar sus inquietudes y pedirle a la persona que se detenga. En tanto que estos intercambios de comunicación se manejen de manera no amenazante, discreta y amistosa, tendrán, por lo general, un resultado positivo. Por último, es útil tener un ambiente en el equipo que apoye y celebre la diversidad.

Recursos de los integrantes de grupos interculturales Entender la relación entre el desempeño y los recursos de los integrantes de los grupos es más desafiante en las organizaciones globales, donde son frecuentes los grupos interculturales. Dadas estas condiciones, los gerentes necesitan comprender con claridad las características culturales de los grupos y de los integrantes de los grupos que dirigen.⁹

Estructura de los grupos

Los grupos de trabajo no son multitudes desorganizadas, sino que tienen una estructura que moldea el comportamiento de sus miembros y permite explicar, predecir e influir en gran parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como en el desempeño del grupo mismo. Esta estructura interna define los roles de los integrantes, las normas, la adaptación, los sistemas de estatus, el tamaño del grupo, la cohesión del grupo y los puestos formales de liderazgo. Analicemos los primeros seis. Abordaremos el séptimo (liderazgo) en el capítulo 17.

Roles Presentamos el concepto de roles en el capítulo 1 cuando analizamos lo que hacen los gerentes (recuerde los roles gerenciales de Mintzberg). Por supuesto, los gerentes no sólo son individuos de una organización que desempeñan diversos roles. El concepto de roles se aplica a todos los empleados de las organizaciones y también a su vida fuera de la organización. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 15.2).

Un rol se refiere a una serie de patrones de comportamiento que se espera de alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social. En un grupo, se espera que los individuos desempeñen ciertos roles debido a su puesto en el grupo. Estos roles tienden a orientarse hacia el logro de una tarea o el mantenimiento de la satisfacción de los miembros del grupo.¹¹ Recuerde los grupos donde ha participado y los roles que ha desempeña-

●●● **rol**
Una serie de patrones de comportamiento que se espera de alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social.

do. ¿Estaba tratando continuamente de mantener al grupo centrado en hacer su trabajo? Si fue así, estaba desempeñando un rol de logro de tareas. O ¿estaba más interesado en que los miembros del grupo tuvieran la oportunidad de contribuir con ideas y que se sintieran satisfechos con la experiencia? Si fue así, estaba desempeñando un rol de satisfacción de los miembros del grupo. Ambos roles son importantes para que el grupo tenga la capacidad de funcionar con eficiencia y eficacia.

Un problema general que surge al tratar de entender el comportamiento de los roles es que los individuos desempeñan múltiples roles, adaptando los suyos al grupo al que pertenecen en ese momento. Leen sus descripciones de trabajo, obtienen sugerencias de sus gerentes y observan lo que hacen sus colegas. Cuando ese individuo es confrontado por las expectativas de diferentes roles, experimenta un *conflicto de roles*. Los empleados enfrentan con frecuencia conflictos de roles. Por ejemplo, un gerente de crédito espera que los analistas de crédito procesen un mínimo de 30 solicitudes a la semana, de tal manera que todos tengan trabajo que hacer y que ninguno sea despedido. O los colegas de un nuevo profesor universitario desean que éste otorgue muy pocas calificaciones altas con el propósito de cuidar la reputación del departamento de mantener estándares estrictos, pero los estudiantes desean que asigne calificaciones altas para mejorar sus promedios escolares. En la medida que el profesor desee satisfacer las expectativas tanto de sus colegas como de sus estudiantes, enfrenta un conflicto de roles. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 15.3).

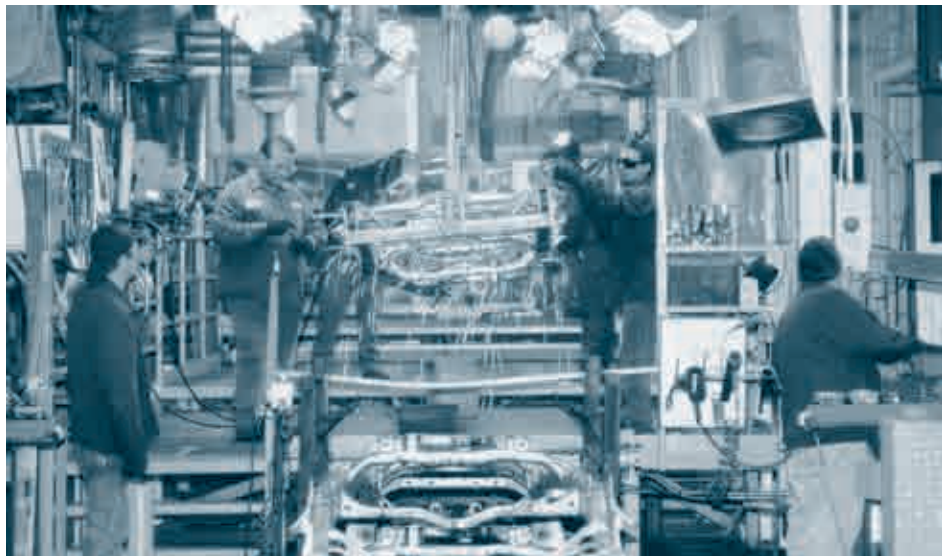
●●● **normas**
Estándares o expectativas
aceptables que comparten
los miembros de un grupo.

Normas Todos los grupos han establecido **normas**, es decir, estándares o expectativas aceptables que comparten los miembros del grupo. Las normas dictan los factores como los niveles de producción laboral, el ausentismo, la puntualidad y la cantidad de socialización permitida en el trabajo. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 15.4).

Las normas, por ejemplo, dictan el “ritual de llegada” entre los auxiliares administrativos de Coleman Trust and Realty. El día de trabajo empieza a las 8:00 A.M. La mayoría de los empleados llega comúnmente algunos minutos antes y cuelgan sus abrigos y bolsas, así como otros artículos personales en sus sillas o escritorios para que todos sepan que están “trabajando”. Después, van a la cafetería de la empresa para tomar café y platicar. Los empleados que violan esta norma empezando a trabajar a las ocho en punto son molestados y presionados con el fin de fomentar en ellos un comportamiento que se adapte a la norma del grupo.

Aunque cada grupo tiene su propia serie de normas particulares, existen tipos comunes de normas en la mayoría de las organizaciones que se centran en el esfuerzo y el desempeño, la vestimenta y la lealtad. Los grupos de trabajo proporcionan típicamente a sus miembros señales explícitas sobre qué tanto trabajar, qué nivel de producción deben tener, cuándo deben verse ocupados, cuándo es aceptable descansar y cosas semejantes. Estas normas tienen mucho poder para influir en el desempeño de empleados individuales. Tienen tanto poder que las predicciones de desempeño que se basan únicamente en la habi-

Una de las razones por las cuales las normas son tan importantes para los grupos es que garantizan que todos están trabajando al mismo nivel. Después de todo, comenta Robert Falcon, un líder de equipo de esta fábrica de ensamblaje automotriz de Dana, con sede en Stockton, California, “su trabajo depende de la persona que está delante de usted y la persona de atrás depende de usted. Si una persona no tiene buen desempeño, eso crea un problema para el resto del equipo”.



lidad y el nivel de motivación personal de un empleado han probado con frecuencia ser erróneas. Las normas de vestir dictan a menudo el tipo de ropa que se debe usar en el trabajo. Por supuesto, la vestimenta aceptable en una organización puede ser muy distinta a la que se acepta en otra. Por último, las normas de lealtad influirán en la decisión de los individuos de trabajar tarde o no, de trabajar en fines de semana o estar dispuestos a mudarse a lugares donde no desean vivir. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 15.5).

Adaptación Como los individuos desean ser aceptados en los grupos a los que pertenecen, son susceptibles a las presiones de adaptación. El impacto que pueden ejercer las presiones del grupo a la adaptación del criterio y las actitudes de un miembro individual se demostró en la investigación realizada por Solomon Asch.¹² En sus experimentos sobre adaptación, se les pidió a grupos de siete u ocho personas que compararan dos tarjetas mostradas por el experimentador. Una tarjeta tenía tres líneas de diferentes longitudes y la otra tenía una línea igual en longitud a una de las tres líneas de la otra tarjeta (ver figura 15.3). Cada miembro del grupo debía mencionar en voz alta cuál de las tres líneas concordaba con la línea individual. Asch deseaba saber qué sucedería si los miembros del grupo comenzaban a dar respuestas incorrectas. ¿Lograrían las presiones a la adaptación que los individuos se alinearan con los demás? El experimento estaba arreglado de tal manera que a todos los individuos, con excepción de uno (el sujeto desprevenido), se les dijo por adelantado que comenzarían a dar respuestas evidentemente incorrectas después de una o dos vueltas de estos ejercicios de concordancia. En muchos experimentos y ensayos, el sujeto desprevenido se adaptó la tercera parte de las veces, es decir, la persona dio respuestas que sabía que eran incorrectas, pero que eran congruentes con las respuestas de los demás miembros del grupo.

Estas conclusiones se basan en investigaciones que tienen más de 50 años de antigüedad. ¿Son todavía válidas? ¿Es posible generalizarlas a través de las culturas? Investigaciones más recientes sugieren que ha habido cambios en el nivel de adaptación con el paso del tiempo y que los hallazgos de Asch están vinculados con la cultura.¹³ Los niveles de adaptación han disminuido desde los estudios de Asch. Además, como podría esperarse, la adaptación a las normas sociales es mayor en las culturas colectivistas que en las culturas individualistas. No obstante, usted debe considerar que la adaptación a las normas es todavía una fuerza poderosa en los grupos, incluso en países individualistas, como Estados Unidos. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 15.6). Como integrantes de un grupo deseamos con frecuencia formar parte de él y evitar ser visiblemente diferentes. Así que nos adaptamos. Además, cuando la opinión que tiene un individuo sobre datos objetivos difiere en forma significativa de la opinión de otros miembros del grupo, la persona siente gran presión para alinear su opinión de tal forma que se adapte a las opiniones de los demás, fenómeno conocido como **opinión del grupo**. Como miembros de un grupo, sentimos que es más agradable estar de acuerdo y en armonía, es decir, ser una parte positiva del grupo, que ser una fuerza perjudicial, aunque los trastornos sean necesarios para mejorar la eficacia de las decisiones del grupo.

Por fortuna, la opinión del grupo no se presenta en todos los grupos. Parece ocurrir con mayor frecuencia cuando existe una identidad grupal definida, donde los miembros tienen una imagen positiva del grupo que desean proteger y cuando el grupo percibe una amenaza colectiva a esta imagen positiva.¹⁴

Sistemas de estatus El estatus es un grado, posición o nivel de prestigio dentro de un grupo. Desde que los investigadores han podido seguir la pista de grupos, han encontrado jerarquías de estatus. Los sistemas de estatus son un factor importante para entender

●●● **opinión del grupo**
Una forma de adaptación en la que los miembros del grupo sienten fuertes presiones para alinear sus opiniones con las de los demás.

●●● **estatus**
Grado, posición o nivel de prestigio dentro de un grupo.

Figura 15.3

Ejemplos de tarjetas usadas en el estudio de Asch



ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

Usted ha sido contratado como asistente de verano en la sección de auditoría de una empresa contable de Dallas. Después de trabajar ahí durante un mes, concluye que la actitud en la oficina es "cualquier cosa se vale". Los empleados saben que los supervisores no los disciplinarán por ignorar las reglas de la empresa. Por ejemplo, los empleados tienen que entregar informes de gastos, pero el proceso es un desastre; nadie presenta recibos para verificar los reembolsos y nunca se dice nada. De hecho, cuando usted trató de entregar sus recibos con su informe de gastos, se le dijo, "nadie entrega recibos y, en realidad, usted tampoco necesita hacerlo". Usted sabe que ningún cheque de gastos ha sido negado por no entregar un recibo, aunque el manual del empleado dice que se requieren recibos. Además, sus colegas usan los teléfonos de la empresa para hacer llamadas personales de larga distancia, aunque lo prohíbe el manual del empleado. Y un empleado de planta le dijo que "tomara" todo el papel, plumas o lápices que pudiera necesitar aquí o en su casa.

¿Cuáles son las normas de este grupo? Suponga que usted es el supervisor de esta área. ¿Cómo le haría para cambiar las normas?

el comportamiento. El estatus es un motivador importante y tiene consecuencias en el comportamiento cuando los individuos ven una discrepancia entre la percepción que tienen de su estatus y la percepción que otras personas tienen de éste.

El estatus en un grupo puede ser conferido de manera informal de acuerdo con ciertas características, como educación, edad, destrezas o experiencia. Cualquier cosa puede tener un valor de estatus si el resto del grupo lo considera así. Por supuesto, el hecho de que el estatus sea informal no significa que sea poco importante o que sea difícil de determinar quién lo tiene o quién no. Los miembros de grupos no tienen problema para asignar a las personas en categorías de estatus y por lo general están de acuerdo en quién tiene uno alto, medio o bajo.

El estatus también se confiere formalmente y es importante para los empleados creer que el sistema de estatus formal de la organización es congruente, es decir, que existe equidad entre el rango percibido de un individuo y los símbolos de estatus que recibe de parte de la organización. Por ejemplo, ocurriría una incongruencia de estatus si un supervisor ganara menos que sus subordinados, si una oficina atractiva fuera ocupada por una persona con un puesto de menor rango o que se dieran membresías pagadas para el club deportivo a los gerentes de división, pero no a los vicepresidentes. Los empleados esperan que las "cosas" que un individuo recibe sean congruentes con su estatus. Cuando no lo son, es probable que los empleados cuestionen la autoridad de sus gerentes. Además, el poder motivador de las promociones disminuye y el patrón general de orden y congruencia en la organización se altera.

Antes de terminar con el tema del estatus, necesitamos abordar su capacidad de transferencia a diversas culturas. ¿Afecta al estatus las diferencias culturales? ¡Sí! La importancia del estatus sí varía entre culturas. Por ejemplo, los franceses son extremadamente conscientes del estatus. Además, los países difieren en los criterios que confieren estatus. Por ejemplo, para los latinoamericanos y asiáticos proviene de la posición familiar y los roles formales que tienen en las organizaciones. En contraste, aunque es importante en países como Estados Unidos y Australia, tiende a ser menos evidente, y se le confiere con base en los logros más que en los títulos y la historia familiar.

Nuestro mensaje para los gerentes es que se aseguren de entender quién tiene estatus y qué lo confiere cuando interactúen con personas de una cultura distinta a la suya. Un gerente estadounidense que no entiende que el tamaño de la oficina no es una medida del puesto de un ejecutivo japonés o que no comprende la importancia que los británicos dan a la genealogía familiar y la clase social es probable que ofenda a otros involuntariamente y disminuya su eficacia interpersonal.

Tamaño del grupo ¿Afecta el tamaño de un grupo el comportamiento general de éste? Sí, pero el efecto depende de los resultados en los que usted se centre.¹⁵ Por ejemplo, la evidencia indica que los grupos pequeños son más rápidos para terminar las tareas que los más grandes. No obstante, si el grupo participa en la solución de problemas, los grupos grandes obtienen sistemáticamente mejores resultados que los pequeños. Traducir estos

hallazgos a cifras específicas es un poco más difícil, pero podemos ofrecer algunas directrices. Los grupos grandes (los que tienen una docena o más de miembros) son buenos para obtener información diversa. Por lo tanto, si el objetivo del grupo es descubrir hechos, un grupo más grande debe ser más eficaz. Por otro lado, los grupos pequeños son mejores para hacer algo productivo con esos hechos. Los grupos de aproximadamente siete miembros son más eficaces para actuar.

●●● **descanso social**

Tendencia de los individuos a realizar menos esfuerzo cuando trabajan en grupo que cuando trabajan individualmente.

Uno de los hallazgos más importantes relacionados con el tamaño del grupo es el **descanso social**, que es la tendencia de los individuos a dedicar menos esfuerzo cuando trabajan en grupo que cuando lo hacen individualmente.¹⁶ Desafía de manera directa la lógica de que la productividad del grupo debe por lo menos ser igual a la suma de la productividad de cada miembro del grupo. ¿Qué es lo que ocasiona este efecto de descanso social? Se puede deber a la creencia de que algunos miembros del grupo no están realizando la parte que les corresponde. Si usted ve a otros como flojos o ineptos, puede restablecer la equidad reduciendo su esfuerzo. Otra explicación es la dispersión de la responsabilidad. Como los resultados del grupo no se pueden atribuir a una sola persona, la relación entre la contribución de un individuo y el resultado del grupo se nubla. En estas situaciones, los individuos pueden sentirse tentados a convertirse en “polizones” aprovechando los esfuerzos del grupo. En otras palabras, habrá disminución de la eficiencia si los individuos piensan que su contribución no se puede medir.

Las implicaciones del descanso social son importantes para los gerentes. Cuando los gerentes utilizan situaciones de trabajo colectivas para estimular la moral y el trabajo en equipo, también deben conocer la manera de identificar los esfuerzos individuales. Si esto no se hace, deben sopesar las pérdidas potenciales en la productividad debido al uso de grupos frente a cualquier ganancia posible en la satisfacción de los empleados.¹⁷ Sin embargo, esta conclusión sí tiene un sesgo occidental. Es congruente con las culturas individualistas, como las de Estados Unidos y Canadá, que están dominadas por los intereses propios. No es congruente con las sociedades colectivistas, en las que los individuos están motivados por los objetivos del grupo. Por ejemplo, en estudios que comparan a empleados de Estados Unidos con empleados de la República Popular de China e Israel (ambas sociedades colectivistas), los chinos e israelitas no mostraron tendencia a participar en el descanso social. De hecho, se desempeñaron mejor en un grupo que trabajando solos.¹⁸

Cohesión del grupo Intuitivamente, tiene sentido que los grupos donde hay mucho desacuerdo interno y falta de cooperación sean menos eficaces para completar sus tareas que los grupos donde los miembros generalmente están de acuerdo, cooperan y se aceptan unos a otros. La investigación en esta área se ha centrado en la **cohesión del grupo**, es decir, el grado en el que los miembros del grupo se identifican entre sí y comparten los objetivos. La cohesión es importante porque se ha descubierto que se relaciona con la productividad de un grupo.¹⁹

●●● **cohesión del grupo**

Grado en el que los miembros del grupo se identifican entre sí y comparten los objetivos del grupo.

La investigación ha mostrado generalmente que los grupos con mucha cohesión son más eficaces que los grupos con poca cohesión.²⁰ No obstante, esta relación entre la cohesión y la eficacia es más compleja. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 15.7). Una variable moderadora clave es el grado en el que las actitudes del grupo se alinean con sus objetivos o con los objetivos de la organización.²¹ Cuanto mayor cohesión tenga el grupo, mayor será la probabilidad de que sus miembros sigan sus objetivos. Si los objetivos son deseables (por ejemplo, alto rendimiento, trabajo de calidad, cooperación con individuos que no pertenecen al grupo), un grupo con mucha cohesión es más productivo que uno con menos cohesión. Pero si la cohesión es alta y las actitudes son desfavorables, la productividad disminuye. Si la cohesión es baja y los objetivos reciben apoyo, la productividad aumenta, pero no tanto como cuando la cohesión y el apoyo son altos. Cuando la cohesión es baja y los objetivos no reciben apoyo, no produce un efecto significativo en la productividad. Estas conclusiones se ilustran en la figura 15.4.

Procesos de los grupos

El siguiente componente de nuestro modelo de comportamiento de los grupos concierne a los procesos que ocurren en un grupo de trabajo, es decir, los patrones de comunicación usados por los miembros para intercambiar información, los procesos de decisión de los grupos, las dinámicas de poder, las interacciones de conflictos y procesos semejantes. ¿Por

Figura 15.4

Relación entre cohesión y productividad

		Cohesión	
		Alta	Baja
Alineación del grupo y objetivos organizacionales	Alta	Fuerte aumento de la productividad	Aumento moderado de la productividad
	Baja	Disminución de la productividad	Ningún efecto significativo en la productividad

qué son importantes los procesos para entender el comportamiento de los grupos de trabajo? Porque en los grupos, uno más uno no suman necesariamente dos. Cada grupo empieza con un potencial definido por sus limitaciones, recursos y estructura. Entonces usted agrega los factores de los procesos positivos y negativos creados dentro del grupo mismo. Un ejemplo de un factor de proceso positivo es la sinergia de cuatro personas en un equipo de investigación de mercado que son capaces de generar muchas más ideas como grupo que lo que podrían producir individualmente. Sin embargo, el grupo también podría tener factores de proceso negativos, como descanso social, niveles altos de conflicto y escasa comunicación, que pueden deteriorar la eficacia del grupo. Dos procesos de los grupos que son de importancia particular para los gerentes son la toma de decisiones en grupo y el manejo de conflictos.

Toma de decisiones en grupo Muchas decisiones organizacionales son tomadas por grupos. Es raro que una organización no use en algún momento los comités, las fuerzas de tarea, los paneles de revisión, los equipos de estudio o grupos similares para tomar decisiones. Además, los estudios muestran que los gerentes pueden pasar hasta 30 horas a la semana en juntas de grupos.²² Indudablemente, gran parte de ese tiempo se dedica a identificar problemas, desarrollar soluciones y determinar cómo implantarlas. Es posible, de hecho, que a los grupos se les asigne alguno de los ocho pasos del proceso de toma de decisiones (consulte el capítulo 6 para revisar estos pasos). En esta sección revisaremos las ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupo, analizaremos cuándo son preferibles los grupos y examinaremos algunas técnicas para mejorar la toma de decisiones.

¿Qué ventajas tienen las decisiones en grupo sobre las decisiones individuales?

1. *Generan información y conocimientos más completos.* Un grupo aporta una diversidad de experiencias y perspectivas al proceso de decisión, algo que un individuo no puede hacer.
2. *Generan más alternativas diversas.* Como los grupos tienen mayor cantidad y diversidad de información, pueden identificar más alternativas diversas que un individuo.
3. *Aumentan la aceptación de una solución.* Los miembros de un grupo se niegan a rechazar o debilitar una decisión que han ayudado a desarrollar.
4. *Aumentan la legitimidad.* Las decisiones tomadas por grupos se perciben como más legítimas que las decisiones tomadas unilateralmente por una persona.

Si los grupos son tan buenos para tomar decisiones, ¿cómo es que se volvió tan popular la frase: “Un camello es un caballo preparado por un comité”? Por supuesto que las decisiones en grupo también tienen desventajas.



La toma de decisiones en grupo es la norma entre los equipos de ingeniería de Google. De acuerdo con el jefe de ingeniería Wayne Rosing, si algo está mal con un producto Google, sus equipos toman la decisión de arreglarlo sin la necesidad de obtener la aprobación de nadie. “Los equipos saben lo que tienen que hacer. Eso establece una idea cultural en la mente de las personas: tú eres el jefe. No esperes para resolver el problema. No esperes a ser dirigido”.

Cuadro 15.2

Toma de decisiones en grupo e individual

Criterios de eficacia	Grupos	Individuos
Exactitud	√	
Velocidad		√
Creatividad	√	
Grado de aceptación	√	
Eficiencia		√

1. *Requieren tiempo.* Los grupos casi siempre requieren más tiempo para encontrar una solución que un individuo.
2. *Dominio minoritario.* La desigualdad de los miembros del grupo crea la oportunidad de que uno o más miembros dominen a otros. Una minoría dominante y expresiva puede tener frecuentemente una influencia excesiva en la decisión final.
3. *Presiones para adaptarse.* Como vimos en nuestro análisis anterior, existen presiones en los grupos para adaptarse. Esta opinión del grupo deteriora el pensamiento crítico del grupo y finalmente daña la calidad de la decisión final.²³
4. *Responsabilidad ambigua.* Los miembros del grupo comparten la responsabilidad, pero se diluye la responsabilidad de un miembro individual.

Determinar si los grupos son eficaces en la toma de decisiones depende de los criterios que use para evaluar la eficacia.²⁴ En el cuadro 15.2 se resume cuándo los grupos o individuos son más eficaces.

Recuerde, sin embargo, que la eficacia de la toma de decisiones en grupo depende también del tamaño del mismo. Aunque un grupo más grande ofrece mayor oportunidad para la representación diversa, también requiere más coordinación y tiempo para que los miembros contribuyan con sus ideas. Por lo tanto, los grupos no deben ser demasiado grandes. De hecho, la evidencia indica que grupos de cinco, y en menor grado de siete, son los más eficaces.²⁵ Tener un número impar de miembros en un grupo evita puntos muertos en las decisiones. Además, estos grupos son lo suficientemente grandes para que los miembros cambien roles y se retiren de puestos desfavorables, pero aún lo suficientemente pequeños para que los miembros más callados participen activamente en los debates.

¿Qué técnicas pueden usar los gerentes para ayudar a los grupos a tomar decisiones más creativas? La figura 15.5 describe tres posibles técnicas.

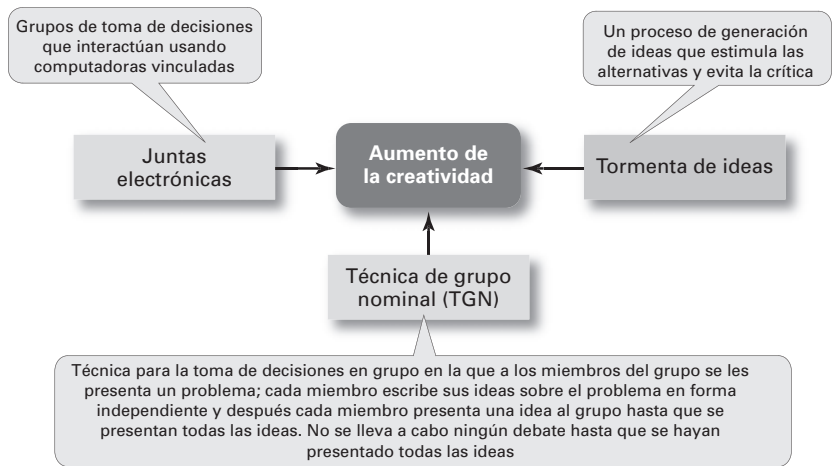
Manejo de conflictos Otro proceso grupal importante es cómo un grupo maneja los conflictos. Conforme un grupo desempeña sus tareas asignadas, surgen desacuerdos de manera inevitable. Cuando usamos el término conflicto, nos referimos a las diferencias incompatibles *percibidas* que originan alguna forma de interferencia u oposición. El hecho de que las diferencias sean reales o no es irrelevante. Si los integrantes de un grupo perci-

conflicto

Diferencias incompatibles percibidas que originan interferencia u oposición.

Figura 15.5

Técnicas para una toma de decisiones en grupo más creativa



●●● **punto de vista tradicional del conflicto**

Punto de vista de que todo conflicto es malo y se debe evitar.

●●● **punto de vista del conflicto respecto de las relaciones humanas**

Punto de vista de que el conflicto es una consecuencia natural e inevitable en cualquier grupo.

●●● **punto de vista del conflicto respecto de la interacción**

Punto de vista que afirma que es necesario algo de conflicto para que un grupo se desempeñe de manera eficaz.

●●● **conflictos funcionales**

Conflictos que apoyan los objetivos de un grupo y mejoran su desempeño.

●●● **conflictos disfuncionales**

Conflictos que impiden a un grupo lograr sus objetivos.

●●● **conflicto de tareas**

Conflictos sobre el contenido y los objetivos del trabajo.

●●● **conflicto de relaciones**

Conflicto que se basa en las relaciones interpersonales.

●●● **conflicto de procesos**

Conflicto sobre cómo se realiza el trabajo.

ben que existen diferencias, entonces hay un conflicto. Nuestra definición abarca la gama completa de conflictos (desde las formas sutiles, indirectas y muy controladas de interferencias hasta las acciones manifiestas como huelgas, disturbios o guerras).

Con el paso de los años han evolucionado tres diferentes puntos de vista con relación al conflicto.²⁶ Un punto de vista argumenta que el conflicto se debe evitar, eso indica un problema dentro del grupo. Lo denominamos punto de vista tradicional del conflicto. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 15.8). Un segundo punto de vista, el del conflicto respecto de las relaciones humanas, argumenta que el conflicto es una consecuencia natural e inevitable en cualquier grupo y no necesariamente es negativo, sino más bien tiene el potencial de ser una fuerza positiva al contribuir con el desempeño de un grupo. La tercera y más reciente perspectiva propone que el conflicto puede ser no sólo una fuerza positiva en un grupo, sino que es *absolutamente necesario* que haya algo de conflicto para que un grupo se desempeñe con eficacia. El tercer enfoque se denomina **punto de vista del conflicto respecto de la interacción**.

El punto de vista respecto de la interacción no sugiere que todos los conflictos sean buenos. Algunos conflictos apoyan los objetivos de un grupo y mejoran su desempeño; son **conflictos funcionales** de naturaleza constructiva. Otros conflictos son destructivos e impiden a un grupo lograr sus objetivos. Estos son **conflictos disfuncionales**. La figura 15.6 ilustra el reto que enfrentan los gerentes. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 15.9).

¿Qué distingue al conflicto funcional del disfuncional? (D Conéctese a la Web y revise “You’re the Manager: Diversity in Action”, número 2). La evidencia indica que usted necesita conocer el tipo de conflicto.²⁷ Se han identificado tres tipos: de tareas, de relaciones y de procesos.

El **conflicto de tareas** tiene que ver con el contenido y los objetivos del trabajo. El **conflicto de relaciones** se centra en las relaciones interpersonales. El **conflicto de procesos** se refiere a cómo se realiza el trabajo. Los estudios demuestran que los conflictos de relaciones casi siempre son disfuncionales. ¿Por qué? Al parecer la fricción y las hostilidades interpersonales inherentes a los conflictos de relaciones aumentan los choques de personalidad y disminuyen el entendimiento mutuo, dificultando así la terminación de las tareas organizacionales. Por otro lado, los niveles bajos del conflicto de procesos y los niveles bajos a moderados del conflicto de tareas son funcionales. Para que el conflicto de procesos

Figura 15.6

Conflicto y desempeño del grupo

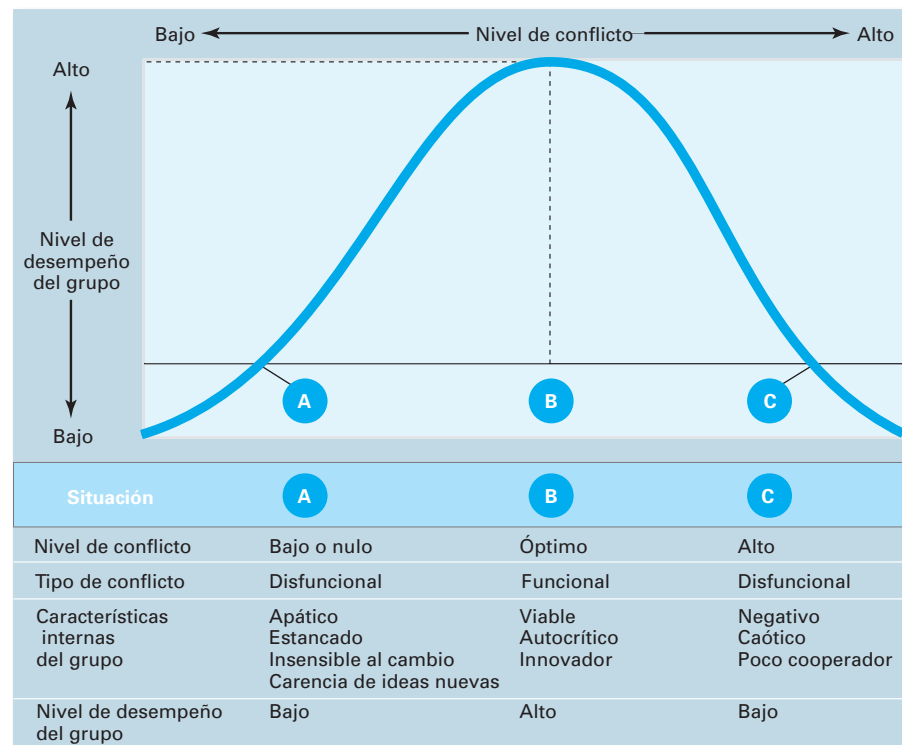
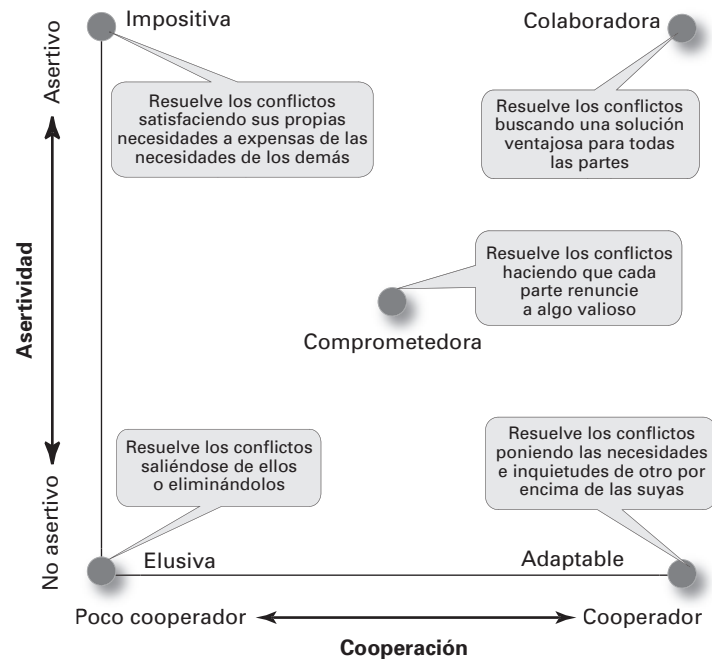


Figura 15.7

Técnicas de resolución de conflictos

Fuente: Adaptado de K.W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations", en M.D. Dunnette y L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, 2a ed., Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992, p. 668. Publicado con autorización.



sea productivo, debe mantenerse a un nivel mínimo. Los argumentos intensos sobre quién debe hacer qué se vuelven disfuncionales cuando crean incertidumbre sobre los roles de tareas, aumentan el tiempo requerido para terminar las tareas y hacen que los miembros trabajen en propósitos cruzados. Un nivel bajo a moderado del conflicto de tareas demuestra en forma constante un efecto positivo en el desempeño del grupo porque estimula el análisis de ideas que ayudan a los grupos a desempeñarse mejor. Como todavía tenemos que diseñar un instrumento de medición complejo para evaluar si cierto nivel de conflicto de tareas, de relaciones o de procesos es óptimo, muy alto o demasiado bajo, el gerente debe hacer estimaciones inteligentes. (Revise "Usted manda: ética en acción", en la p. 452).

Cuando los niveles de conflicto de un grupo son demasiados altos, ¿qué técnicas pueden usar los gerentes para reducirlos? Pueden escoger entre cinco opciones de resolución de conflictos: elusión, adaptación, imposición, compromiso y colaboración.²⁸ (Ver figura 15.7 para obtener una descripción de cada una de estas técnicas). Recuerde que no existe una opción ideal para cada situación. El enfoque que se use dependerá del deseo del gerente de ser más o menos cooperador y más o menos asertivo. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 15.10).

Tareas de los grupos

El recuadro final de nuestro modelo señala que el impacto de los procesos grupales en el desempeño del grupo y la satisfacción de los empleados depende de la tarea que el grupo esté llevando a cabo. Más específicamente, la *complejidad* y la *interdependencia* de las tareas influyen en la eficacia del grupo.²⁹

Las tareas se pueden generalizar como simples o complejas. Las tareas son rutinarias y están estandarizadas. Las tareas complejas tienden a ser originales o no rutinarias. Podríamos establecer la hipótesis de que cuanto más compleja sea la tarea, más se beneficiará el grupo del debate entre sus integrantes sobre los métodos de trabajo alternativos. Si la tarea es simple, los miembros del grupo no necesitan analizar esas alternativas, sino pueden depender de procedimientos operativos estándar. De modo similar, si existe un grado alto de interdependencia entre las tareas que los miembros del grupo deben desempeñar, éstos deberán interactuar más. Por lo tanto, la comunicación eficaz y el conflicto bajo control deben ser importantes para el desempeño del grupo cuando las tareas son complejas e interdependientes.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explicar los principales componentes que determinan el desempeño y la satisfacción de los grupos.
- Analizar cómo los roles, las normas, la adaptación, los sistemas de estatus, el tamaño y la cohesión influyen en el comportamiento de los grupos.
- Explicar cómo las normas de los grupos pueden ayudar o perjudicar a una organización.
- Definir opinión del grupo y descanso social.
- Describir las relaciones entre cohesión de los grupos y productividad.
- Analizar cómo influye el manejo del conflicto en el comportamiento de los grupos.

CÓMO CONVERTIR GRUPOS EN EQUIPOS EFICACES

Hace más de 25 años, cuando empresas como W.L. Gore, Volvo y Kraft General Foods introdujeron equipos en sus procesos de producción, fue noticia porque nadie más lo estaba haciendo. Hoy en día, es justamente lo opuesto. La organización que *no* usa equipos es la que se ha vuelto noticia. Actualmente, la mitad o más de los empleados del 80% de las empresas *Fortune* 500 forman parte de equipos. Y 68% de las pequeñas empresas manufactureras estadounidenses están usando equipos en su producción.³⁰ Además, es probable que la popularidad de los equipos continúe. ¿Por qué? La evidencia de investigación sugiere que los equipos superan comúnmente a los individuos en su desempeño cuando las tareas que se realizan requieren múltiples destrezas, criterio y experiencia.³¹ Conforme las organizaciones se han reestructurado para competir con mayor eficacia y eficiencia, han recurrido a los equipos como una mejor forma de usar el talento de los empleados. Los gerentes han descubierto que los equipos son más flexibles y sensibles a los acontecimientos cambiantes que los departamentos tradicionales u otros grupos de trabajo permanentes. Los equipos tienen la habilidad para integrarse, distribuirse, volver a centrarse en algo y desintegrarse rápidamente. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 15.11). En esta sección analizaremos qué es un equipo de trabajo, las diferentes clases de equipos que las organizaciones podrían usar y cómo desarrollar y dirigir equipos de trabajo.

¿Qué es un equipo?

La mayoría de ustedes ya están familiarizados con los equipos, sobre todo si han observado eventos deportivos organizados. Aunque un equipo deportivo tiene muchas de las características de un equipo de trabajo, los equipos de trabajo *son* diferentes de los grupos de trabajo y poseen características peculiares propias. Los grupos de trabajo interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a realizar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia. Estos grupos no tienen necesidad ni oportunidad de participar en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Por otro lado, los **equipos de trabajo** son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias. En un equipo de trabajo, los esfuerzos individuales combinados de los miembros del equipo dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma de esas contribuciones individuales. ¿Cómo? Generando sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado.

●●● **equipos de trabajo**
Grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias.

Tipos de equipos

Los equipos pueden realizar una diversidad de cosas. Pueden diseñar productos, proporcionar servicios, negociar acuerdos, coordinar proyectos, ofrecer consejo y tomar decisiones.³² Por ejemplo, en la instalación de Motorola con sede en Austin, Texas, se usaron equipos en proyectos de optimización de procesos de trabajo. En Acxiom Corporation, un equipo de profesionales en recursos humanos planeó e implementó un cambio cultural que se centró más en el servicio al cliente. Y cada fin de semana del verano en las carreras NASCAR se pueden ver equipos de trabajo en acción durante las paradas que hacen los corredores en los fosos.³³ Las cuatro clases más comunes de equipos que usted encontrará en



Los equipos trabajan hacia su objetivo con una intensidad y compromiso que los gerentes de General Motors entienden bien. Cuando el ejecutivo de GM, Mike DiGiovanni estaba integrando su equipo Hummer, el objetivo fue crear una versión para los consumidores del famoso vehículo militar con un presupuesto muy reducido. "Sabía que Hummer nunca saldría de la fábrica sin un buen equipo", comentó. "Necesitaba algo de audacia, irreverencia y la creencia de que uno podía cambiar las reglas. Necesitaba personas que se pudieran impulsar constantemente unas a otras fuera de la zona de comodidad".

••• equipo para resolver problemas

Un equipo de cinco a 12 empleados del mismo departamento o área funcional que realizan esfuerzos para mejorar las actividades de trabajo o resolver problemas específicos.

••• equipo de trabajo autodirigido

Un equipo de trabajo que opera sin un gerente y es responsable de completar un proceso o segmento de trabajo.

••• equipo interfuncional

Equipo de trabajo que es un grupo combinado de individuos expertos en diversas especialidades y que trabajan juntos en diferentes tareas.

••• equipo virtual

Equipo de trabajo que utiliza la tecnología de cómputo para vincular a miembros físicamente dispersos con el fin de lograr un objetivo común.

una organización incluyen equipos para la solución de problemas, equipos de trabajo autodirigidos, equipos interfuncionales y equipos virtuales.

Si recordamos cuando los equipos de trabajo comenzaban a ganar popularidad, la mayoría era lo que denominamos **equipos para resolver problemas**, que son equipos de cinco a 12 empleados del mismo departamento o área funcional que realizan esfuerzos para mejorar las actividades de trabajo o resolver problemas específicos. En los equipos para resolver problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre cómo se pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo. Sin embargo, estos equipos rara vez reciben la autoridad para implementar de manera unilateral alguna de sus acciones sugeridas.

Aunque los equipos para resolver problemas estaban en el camino correcto, no llegaron suficientemente lejos para lograr que los empleados participaran en decisiones y procesos relacionados con el trabajo. Esto condujo al desarrollo de otro tipo de equipo que no sólo podía resolver problemas, sino también implementar soluciones y asumir la responsabilidad total de los resultados. Estos equipos se denominan **equipos de trabajo autodirigidos**, un grupo formal de empleados que opera sin un gerente y es responsable de completar un proceso o segmento de trabajo. El equipo autodirigido es responsable de completar el trabajo y de dirigirse a sí mismo. Esto incluye, en general, la planeación y programación del trabajo, la asignación de tareas a los miembros, el control colectivo del ritmo de trabajo, la toma de decisiones operativas y la resolución de problemas. Por ejemplo, los equipos de Corning no tienen supervisores de turnos y trabajan de cerca con otras divisiones de manufactura para resolver problemas de la línea de producción y coordinar las fechas límite y las entregas. Los equipos tienen la autoridad para tomar e implementar decisiones, terminar proyectos y resolver problemas.³⁴ Otras organizaciones, como Xerox, General Motors, Coors Brewing, PepsiCo, Hewlett-Packard e Industrial Light & Magic usan equipos autodirigidos. Se calcula que alrededor de 30% de los empleadores estadounidenses usan en la actualidad esta forma de equipo; y entre las empresas grandes, la cifra se aproxima tal vez al 50%.³⁵ ¿Qué tan eficaces son los equipos autodirigidos? La mayoría de las organizaciones que los usan los consideran exitosos y planean expandir su uso en los años siguientes.³⁶ No obstante, los gerentes no pueden olvidar tomar en cuenta las diferencias culturales al decidir el uso de equipos autodirigidos. Por ejemplo, la evidencia sugiere que este tipo de equipos no ha funcionado bien en México debido, sobre todo, a la baja tolerancia a la ambigüedad e incertidumbre que tiene esa cultura y al gran respeto de los empleados por la autoridad jerárquica.³⁷

El tercer tipo de equipo que deseamos analizar es el **equipo interfuncional** que presentamos en el capítulo 10 y que definimos como grupo combinado de individuos que son expertos en diversas especialidades y que trabajan juntos en diferentes tareas. Muchas organizaciones están usando equipos interfuncionales. Por ejemplo, en la fábrica de AMS Operations Hillend, con sede en Fife, Escocia, equipos interfuncionales fabrican tableros de circuitos impresos que se utilizan en aplicaciones militares.³⁸ El concepto de equipos interfuncionales se aplica incluso en la atención médica. Por ejemplo, en el Suburban Hospital de Bethesda, Maryland, los equipos de las unidades de cuidados intensivos (UCI) integrados por un médico capacitado en medicina de cuidados intensivos, un farmacéutico, un trabajador social, un nutriólogo, una jefa de enfermeras de la UCI, un terapeuta respiratorio y un capellán se reúnen diariamente con la enfermera de cabecera de cada paciente para analizar y debatir el mejor curso de tratamiento. El hospital atribuye a este enfoque de atención en equipo la disminución de errores, la reducción del tiempo que los pacientes pasan en la UCI y el mejoramiento de la comunicación entre las familias y el equipo médico.³⁹ (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 15.12).

El tipo final de equipo que deseamos analizar es el **equipo virtual**. Los equipos virtuales son equipos que utilizan la tecnología de cómputo para vincular a miembros físicamente dispersos con el fin de lograr un objetivo común. Por ejemplo, StrawberryFrog, una pequeña agencia publicitaria con sede en Amsterdam, depende de una red global integrada por

más de 50 individuos de 22 países. Estos trabajadores por cuenta propia y sus destrezas se integran a diversos proyectos según se requieran. Al depender de este equipo virtual, StrawberryFrog es capaz de explotar una red de talentos sin gastos generales innecesarios ni acuerdos laborales complejos.⁴⁰ En un equipo virtual, los miembros colaboran en línea usando herramientas como redes de área amplia, videoconferencias, fax, correo electrónico o, incluso, sitios Web donde el equipo puede realizar conferencias en línea.⁴¹ Los equipos virtuales pueden hacer todo lo que hacen otros equipos, esto es, compartir información, tomar decisiones y completar tareas; sin embargo, pierden las concesiones mutuas normales de los debates frente a frente. Debido a esta omisión, los equipos virtuales se orientan más hacia las tareas, sobre todo si los miembros del equipo no se conocen personalmente.

Formación de equipos eficaces

Los equipos no aumentan la productividad automáticamente. También pueden ser decepcionantes. ¿Cómo pueden los gerentes crear equipos eficaces? (**PRISMA** Conéctese a la Web y revise PRISM número 9: “Coaching and Creating Effective Teams”).

La investigación de equipos proporciona información sobre las características relacionadas con los equipos eficaces.⁴² Veamos estas características con más detalle, las cuales se enumeran en la figura 15.8. (Revise el escenario 1 de Pasaporte en la p. 452).

Objetivos claros Los equipos con alto desempeño tienen una comprensión clara del objetivo a lograr. Los miembros se comprometen con los objetivos del equipo; saben lo que deben lograr y entienden cómo deben trabajar juntos para lograr esos objetivos.

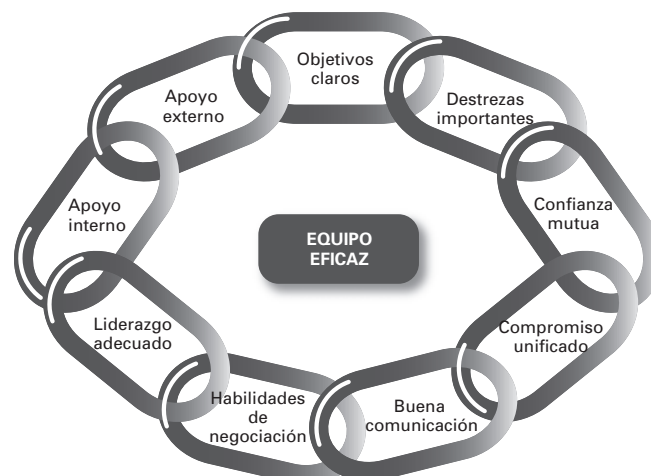
Destrezas importantes Los equipos eficaces están integrados por individuos competentes que poseen las destrezas técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados, al mismo tiempo que trabajan bien en equipo. Este último punto es importante, ya que no todos los que son técnicamente competentes tienen las destrezas interpersonales para trabajar bien como miembros de un equipo.

Confianza mutua Los equipos eficaces se caracterizan por la confianza mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la habilidad, el carácter y la integridad de los demás. Pero como tal vez sepan de las relaciones interpersonales, la confianza es frágil. El mantenimiento de esta confianza requiere la atención cuidadosa de los gerentes. (**A** Conéctese a la Web y revise el ejercicio 29 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “Do Others See Me As Trusting?”).

Compromiso unificado El compromiso unificado se caracteriza por la dedicación a los objetivos del equipo y por un deseo de dedicar cantidades extraordinarias de energía para lograrlos. Los miembros de un equipo eficaz muestran una lealtad y dedicación intensas al equipo y están dispuestos a hacer lo que se requiera para ayudar a su equipo a lograr el éxito.

Buena comunicación No es sorprendente que los equipos eficaces se caractericen por mantener una buena comunicación. Los integrantes transmiten mensajes verbales y no verbales entre sí, en formas que se entienden fácil y claramente. Además, la retroali-

Figura 15.8
Características de los
equipos eficaces



El gerente se hace

- ◆ Use cualquier oportunidad que surja para trabajar en un grupo y observe las etapas del desarrollo del grupo, los roles, las normas, el descanso social, etc.
- ◆ Cuando se enfrente a conflictos, ponga atención a su manera de manejarlos o resolverlos.
- ◆ En proyectos realizados en grupo, pruebe diferentes técnicas para mejorar la creatividad del grupo.
- ◆ Cuando vea un equipo exitoso, trate de evaluar qué es lo que le permite lograr el éxito.
- ◆ **A** Conéctese a la Web y realice cualquiera de los ejercicios de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación, que se encuentra en R.O.L.L.S.: número 25, "How Good Are My Listening Skills?"; número 29, "Do Others See Me As Trusting?"; y número 30, "How Good Am I at Building and Leading a Team?".

mentación ayuda a guiar a los miembros del equipo y a corregir malos entendidos. Igual que una pareja que ha estado junta durante muchos años, los miembros de equipos con alto desempeño tienen la capacidad de compartir ideas y sentimientos de manera rápida y eficiente. (**A** Conéctese a la Web y revise el ejercicio 25 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: "How Good Are My Listening Skills?").

Habilidades de negociación Los equipos eficaces hacen ajustes continuos en cuanto a quién hace qué. Esta flexibilidad requiere que los miembros del equipo posean habilidades de negociación. Debido a que los problemas y las relaciones cambian regularmente en los equipos, los miembros necesitan ser capaces de confrontar y reconciliar las diferencias.

Liderazgo adecuado Los líderes eficaces pueden motivar a un equipo a seguirlos a través de las situaciones más difíciles. ¿Cómo? Definiendo los objetivos, demostrando que el cambio es posible al superar la inercia, aumentando la confianza de los miembros del equipo en sí mismos y ayudando a los integrantes del equipo a desarrollar su potencial en forma más completa. Los líderes de equipos eficaces actúan cada vez más como entrenadores y facilitadores. Ayudan a guiar y apoyar al equipo, pero no lo controlan. (**A** Conéctese a la Web y revise el ejercicio 30 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: "How Good Am I at Building and Leading a Team?").

Apoyo interno y externo La condición final necesaria para un equipo eficaz es un ambiente de apoyo. Internamente, el equipo debe tener una infraestructura sólida, lo que significa tener una capacitación adecuada, un sistema de evaluación claro y razonable que los miembros del equipo puedan usar para evaluar su desempeño general, un programa de incentivos que reconozca y recompense las actividades del equipo, y un sistema de recursos humanos que lo apoye. La infraestructura correcta debe apoyar a los miembros y reforzar los comportamientos que conduzcan a niveles altos de desempeño. Externamente, los gerentes deben proporcionar al equipo los recursos necesarios para que lleve a cabo el trabajo.

Nota final sobre los equipos

Pocas tendencias han influido tanto en los trabajos de los empleados como la introducción masiva de equipos en el lugar de trabajo. El cambio de trabajar en forma independiente a trabajar en equipo requiere que los empleados cooperen entre sí, compartan información, confronten diferencias y reemplacen los intereses personales por el bien del equipo. Igual que Chris Bangle, el gerente presentado al inicio del capítulo, los gerentes pueden desarrollar equipos eficaces al entender su comportamiento.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Comparar grupos y equipos.
- Describir las cuatro clases más comunes de equipos.
- Explicar por qué los equipos se han vuelto tan populares en las organizaciones.
- Enumerar las características de los equipos eficaces.

Los gerentes responden a un Dilema



Joseph Small

Vicepresidente de ventas estratégicas, Pearson Scott Foresman,
Dorchester, Massachusetts



Algunas sugerencias que Chris podría usar para mantener la eficacia de su equipo incluyen: establecer un día anual o trimestral de convivencia donde diferentes departamentos se reúnan e intercambien puntos de vista sobre sus diversas actividades, proyectos, necesidades, talentos, etc.; establecer un Consejo Asesor de BMW integrado por diseñadores de niveles altos y bajos para abordar objetivos e intereses comunes; establecer un programa para empleados recién contratados que integre oficialmente a los nuevos diseñadores a la cultura deseada en BMW; desarrollar un programa de mentores que relacione a los diseñadores de diferentes áreas con los recién contratados; tener algún tipo de programa de reconocimiento a la innovación, al establecimiento de tendencias a los buenos creadores de equipos y establecer un retiro para el desarrollo de equipos fuera de la empresa, donde los miembros del equipo se puedan conocer unos a otros.

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje

Al terminar de estudiar el capítulo, deberá ser capaz de:

- Definir los diferentes tipos de grupos.
- Describir las cinco etapas del desarrollo de los grupos.
- Explicar los principales componentes que determinan el desempeño y la satisfacción de los grupos.
- Analizar cómo los roles, las normas, la adaptación, los sistemas de estatus, el tamaño y la cohesión influyen en el comportamiento de los grupos.
- Explicar cómo las normas de los grupos pueden ayudar y perjudicar a una organización.
- Definir opinión del grupo y descanso social.
- Describir las relaciones entre cohesión de los grupos y productividad.
- Analizar cómo influye el manejo del conflicto en el comportamiento de los grupos.
- Describir las ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupo.
- Comparar grupos y equipos.
- Explicar por qué los equipos se han vuelto tan populares en las organizaciones.
- Describir las cuatro clases más comunes de equipos.
- Enumerar las características de los equipos eficaces.

Reflexiones en torno a la administración

1. Piense en un grupo al que pertenezca (o haya pertenecido). Siga su desarrollo a través de las etapas del desarrollo de los grupos que ilustra la figura 15.1. ¿Qué tanto se asemeja su desarrollo al modelo de desarrollo de grupos? ¿Cómo se podría haber usado el modelo de desarrollo de los grupos para mejorar la eficacia del grupo?
2. ¿Cómo cree usted que reaccionarían los teóricos de la administración científica al aumento del uso de equipos en las organizaciones? ¿Cómo reaccionarían los teóricos de la ciencia del comportamiento?
3. ¿Cómo explica usted la popularidad de los equipos de trabajo en Estados Unidos cuando su cultura otorga un valor alto al individualismo y al esfuerzo individual?
4. ¿Por qué desearía un gerente estimular el conflicto en un grupo o equipo? ¿Cómo se podría estimular el conflicto?
5. ¿Cree usted que todo mundo debe ser integrante de un equipo, dadas las tendencias que vemos en el uso de equipos? Analice.

En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo

¿Qué sucede cuando a un grupo se le presenta una tarea que se debe completar dentro de cierto límite de tiempo? ¿Presenta el grupo las características de las etapas del desarrollo de los grupos? ¿Puede el modelo de comportamiento de los grupos

(figura 15.2) explicar lo que sucede en el grupo? Su profesor dividirá a la clase en grupos y le dará instrucciones sobre lo que hará a continuación.

Ejercicio de disyuntiva ética

¿Qué problemas éticos surgen cuando los representantes de empresas en competencia trabajan en grupos de tareas que toman decisiones que afectan a toda la industria? Las normas industriales para el rendimiento de productos a menudo son desarrolladas por comités de representantes que provienen de varias empresas. La idea es minimizar los problemas de incompatibilidad (para productos como computadoras) o cumplir con requisitos gubernamentales (como normas para la conservación del agua) a través de una serie de especificaciones ampliamente adoptadas. No obstante, los miembros de estos comités y los gerentes de las empresas representadas pueden enfrentar conflictos de roles porque sus decisiones tienen consecuencias, tanto para las empresas individuales como para la industria en general.

Por ejemplo, Rambus, la empresa fabricante de chips, animó a un comité de normas a que aprobara una norma de me-

moria de cómputo en particular sin revelar que poseía las patentes de ese diseño. La gerencia declaró más tarde que la empresa había proporcionado toda la información que se le pedía revelar. Como otro ejemplo, considere las presiones que sintieron los miembros de un comité de normas que batallaban con decisiones en cuanto a las conexiones de las unidades de disco de computadoras. Los representantes de las empresas que fabricaban las unidades de disco con las normas antiguas se dieron cuenta de que cualquier cambio radical perjudicaría a sus empresas. Mientras tanto, los representantes de otras empresas presionaban para que se adoptara inmediatamente una nueva norma drástica. Al final, el comité se comprometió a tomar la decisión en grupo de adoptar cambios en etapas más que cambiar a una nueva norma inmediatamente.⁴³

Imagine que usted es un ingeniero de Rambus que apoya en un comité de múltiples empresas para desarrollar normas

para memoria más eficientes que impongan menos carga a las conexiones eléctricas. Todos están de acuerdo con el objetivo, que consiste en ampliar la vida de las baterías que alimentan a las computadoras laptop. Si el comité adopta una norma extremadamente estricta, su empresa tendrá que invertir mucho tiempo y dinero para modificar los chips, de tal manera que cumplan con las normas. Por otro lado, el representante de su competidor más importante no ha expresado ninguna inquietud sobre los requisitos o la programación de la norma. Revise la figura 15.2 al analizar este dilema ético y decida cuál de las siguientes opciones elegirá y por qué.

Opción A: Vote para adoptar el cambio, pero insista en la flexibilidad de la fecha límite para implementar la norma, con el fin de dar a Rambus más tiempo para realizar los cambios necesarios.

Opción B: Vote en contra de cualquier cambio radical porque éste dañará la rentabilidad de Rambus y podría dar a otras empresas una ventaja competitiva de corto plazo.

Opción C: Antes de votar, inicie un debate en grupo sobre cómo las nuevas normas podrían alterar el ambiente competitivo dentro de la industria.

Caso práctico

BASF

BASF es la empresa de productos químicos más grande del mundo. En sus más de 100 instalaciones de manufactura de todo el mundo, la empresa usa algo extraño: algo que denomina su filosofía "Verbund", una idea desarrollada por el fundador de BASF desde 1865. ¿Qué es Verbund? Es la idea de vincular cada instalación de producción de tal manera que los productos y el material de residuo de una fábrica sirvan como materia prima de la siguiente. Por ejemplo, todas las instalaciones del complejo de manufactura de la empresa, con sede en Ludwigshafen, Alemania, están conectadas entre sí al menos por un producto o etapa de proceso; el objetivo de Verbund es mejorar la eficiencia global. Esta búsqueda de eficiencia global es importante para las empresas que desean ser competitivas. Por ejemplo, en otra de las fábricas Verbund de BASF, ubicada en Freeport, Texas, los equipos han jugado un rol importante en hacer que la instalación sea más productiva y competitiva.

Los gerentes de la fábrica de BASF en Freeport (igual que los gerentes de manufactura de todas partes) buscaban la manera de que los procesos de producción de la instalación fueran más eficientes y eficaces. En vez de pasarse los problemas unos a otros, de los niveles superiores a los inferiores, crearon equipos de proyectos; una acción que tuvo sentido, dado que

estos empleados trabajaban todos los días en los procesos de producción. Las tareas de los equipos de proyectos eran encontrar formas específicas para mejorar la eficiencia operativa e implementar esas ideas.

Una de las principales responsabilidades de los equipos era la aplicación de experimentos diseñados estadísticamente para reunir información y probar varios factores de producción. Por ejemplo, un equipo probó 13 factores de producción usando 32 experimentos diferentes, un proceso que requirió dos meses para ser completado. ¿Qué tan exitosos fueron los equipos de proyectos? Se recortaron casi 742,000 dólares de los costos anuales y se evitó otra compra de capital de 750,000 dólares, lo que representó un ahorro total de casi 1.5 millones de dólares.

¿Qué factores contribuyeron al éxito de los equipos de empleados? Un factor que los equipos consideraron como fundamental fue el compromiso de la gerencia y la fe en el esfuerzo. Muchos esfuerzos de mejoramiento de procesos fracasan porque carecen de ese apoyo. Estos equipos contaban con el apoyo de sus gerentes. Otro factor fue la capacitación que recibieron los equipos. En este caso, los equipos de empleados recibieron capacitación para usar herramientas estadísticas, de tal manera que pudieran aplicarlas de manera correcta y eficaz. La capacitación fue proporcionada por expertos externos que también apoyaron a los equipos durante todo el proceso. Por último, los gerentes consideraron que su decisión de usar un enfoque de abajo hacia arriba fue valioso porque hizo que todos participaran en la búsqueda de posibles soluciones.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué tipo de equipo son los equipos de BASF? Explique su respuesta.
2. Usando la figura 15.2, explique los éxitos de los equipos.
3. ¿Tiene la oportunidad de ser creativo! Piense en un ejercicio de desarrollo de equipos que pudiera ayudar a un equipo a lograr una de las características de un equipo eficaz (ver figura 15.8). Describa las características que eligió y después el ejercicio que usará para ayudar a un equipo a desarrollar o mejorar esas características.
4. ¿Qué podrían aprender otros gerentes sobre la dirección de equipos de los éxitos de BASF?

Fuentes: Información obtenida del sitio Web de la empresa (www.basf.com) y de Hoover's Online (www.hoovers.com), 19 de junio de 2003; y D. Drickhamer, "BASF Breaks Through with Statistics", *Industry Week*, junio de 2002, pp. 81-82.



Equipo de la fábrica de BASF con sede en Freeport, Texas (de izquierda a derecha: Tracie Coldiron, Jessier Delmundo, Tony Harris).

● ● ● **Objetivos de aprendizaje**

Tenga presentes estos objetivos mientras lee y estudia el capítulo

¿Qué es la motivación?

- Definir motivación.
- Explicar la motivación como un proceso de satisfacción de necesidades.

Primeras teorías sobre la motivación

- Describir los cinco niveles de la jerarquía de Maslow y cómo esta jerarquía se puede usar en esfuerzos de motivación.
- Analizar cómo abordan la motivación los gerentes que apoyan la teoría X y la teoría Y.
- Describir la teoría de la motivación e higiene de Herzberg.
- Explicar los puntos de vista de Herzberg de la satisfacción e insatisfacción.

Teorías contemporáneas sobre la motivación

- Describir las tres necesidades que según McClelland están presentes en los ambientes de trabajo.
- Explicar cómo las teorías de la fijación de metas y del reforzamiento explican la motivación de los empleados.
- Describir el modelo de las características del empleo como una forma de diseñar trabajos motivadores.
- Analizar las implicaciones de la teoría de equidad en la motivación.
- Comparar la justicia distributiva y la justicia de los procedimientos.
- Explicar los tres vínculos clave de la teoría de las expectativas y su rol en la motivación.

Temas actuales de la motivación

- Describir las dificultades multiculturales de la motivación.
- Analizar los retos que enfrentan los gerentes al motivar a grupos exclusivos de trabajadores.
- Describir la administración a libro abierto y los programas de reconocimiento para los empleados de pago por desempeño y de opción de compra de acciones.

La motivación de los empleados

El Dilema de un gerente



Ángel Lorenzo (en la foto) es supervisor de turno del Grupo M, el empleador privado más grande de República Dominicana.¹ Los empleados fabrican ropa para empresas de ropa casual, como Abercrombie & Fitch, Hugo Boss y Tommy Hilfiger. Ángel comenzó trabajando en el Grupo M como operador de máquinas de coser y fue promovido a un trabajo como inspector de control de calidad. Ahora dirige 14

equipos de operadores de máquinas, asegurándose de que los trabajos se realicen a tiempo y en forma correcta. Él dice que su trabajo consiste en hacer saber a sus empleados que ellos son las personas más importantes de la fábrica. Si no realizan sus trabajos bien, la empresa pierde clientes.

El Grupo M desafía la imagen estereotipada de los fabricantes de ropa que se encuentran en muchos países en vías de desarrollo. La empresa no es una fábrica que explota a sus trabajadores y no emplea mano de obra infantil. Sus fábricas son limpias, tienen mucha iluminación y son lugares agradables para trabajar. El fundador de la empresa, Fernando Capellán, tuvo la visión de una empresa ejemplar e innovadora en la industria del vestido. Grupo M ha ganado una reputación como empresa extraordinariamente progresista. Ha desarrollado un sistema de seguridad social privado para empleados, que incluye programas relacionados con la salud, la educación, los deportes, la cultura y el cuidado in-

fantil. Además, todos los empleados pueden participar en un plan de propiedad de acciones. En 1999 ganó un premio de conciencia corporativa del Consejo de Prioridades Económicas, con sede en Estados Unidos, por "conferir poder a los empleados". Capellán comenta: "Hemos demostrado que no es necesario dirigir una fábrica como un lugar de explotación de empleados para ser rentables y crecer. De hecho, creemos que hemos sido capaces de innovar, expandirnos y hacer lo que hemos realizado debido a la manera en que tratamos a nuestro personal. Todo lo que damos a nuestros trabajadores regresa en forma de eficiencia, calidad, lealtad e innovación. Es sólo un negocio inteligente".

Aunque la filosofía de la empresa es admirable, los gerentes como Ángel tienen el desafío de mantener motivados a los empleados. Aunque las fábricas de Grupo M son limpias y modernas, los empleados todavía trabajan a marchas forzadas. Tome el lugar de Ángel. ¿Cómo podría usted motivar a sus trabajadores?

¿Qué haría usted?



Motivar y recompensar a los empleados es una de las actividades más importantes y desafiantes que llevan a cabo los gerentes. Los gerentes exitosos, como Ángel Lorenzo, entienden que lo que los motiva personalmente puede tener un efecto leve o nulo en los demás. Sólo porque usted está motivado por formar parte de un equipo de trabajo unido no debe suponer que todo mundo lo está. O el hecho de que usted está motivado por un trabajo desafiante no significa que todos lo estén. Los gerentes eficaces que desean que sus empleados contribuyan con su máximo esfuerzo reconocen que necesitan saber cómo pueden motivar a sus empleados y qué los motiva, y adaptar sus prácticas motivacionales para satisfacer las necesidades y deseos de esos empleados.

¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

Como presidente recién designado de Ajilon, empresa de reclutamiento con sede en Nueva Jersey, Neil Lebovits tenía algunos problemas graves con los empleados.² La rotación era frecuente y la moral estaba baja. La gravedad de la situación llegó al máximo cuando ofreció una fiesta después del trabajo y sólo cinco empleados de 50 se tomaron la molestia de asistir. Lebovits deseaba mejorar la moral de los empleados, pero como muchos gerentes, no contaba con los recursos para proporcionar aumentos de sueldos. Así que probó diferentes cosas que no costaran mucho dinero. Inició programas de capacitación interna sobre varios temas por los cuales los empleados habían expresado interés. También inició reuniones mensuales con cada empleado con el fin de analizar decisiones gerenciales punto por punto. Estableció una dirección de correo electrónico donde los empleados podían proponer ideas y respondió a cada una de ellas. Además, dio a cada empleado tres días libres al año sin cuestionarlos. Después de implementar estos cambios, la moral de los empleados se elevó en forma impresionante. Los empleados de la empresa incluso enviaron notas a Lebovits mostrándose muy entusiasmados por el hecho de sentirse llenos de energía.

Neil Lebovits es un buen motivador. Igual que Neil, todos los gerentes necesitan tener la capacidad de motivar a sus empleados y eso requiere comprender qué es la motivación. Para entender qué es la motivación, comencemos señalando qué no es. ¿Por qué? Porque muchas personas ven incorrectamente la motivación como una característica personal, es decir, una característica que algunas personas tienen y otras no. Aunque, en realidad, un gerente podría describir a cierto empleado como poco motivado, nuestro conocimiento de la motivación nos dice que no podemos etiquetar a las personas de esa manera. Lo que *sí* sabemos es que la motivación es resultado de la interacción entre una persona y una situación. Ciertamente, los individuos difieren en su impulso motivador, pero sobre todo, la motivación varía de una situación a otra. Por ejemplo, su nivel de motivación tal vez difiera en los diversos cursos que usted toma cada trimestre. Conforme analicemos el concepto de motivación, recuerde que el nivel de motivación varía tanto entre individuos como en un mismo individuo en diferentes momentos. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 13 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “What Motivates Me?”).

Motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Aunque, en general, la motivación se refiere al esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo, nos referimos a los objetivos organizacionales porque nuestro enfoque está en el comportamiento relacionado con el trabajo. Esta definición muestra tres elementos clave: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades.

El elemento *esfuerzo* es una medida de la intensidad o impulso. Una persona motivada se esfuerza mucho. Pero es poco probable que los niveles altos de esfuerzo conduzcan a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización.³ Por lo tanto, debemos considerar la calidad del esfuerzo, así como la intensidad. El esfuerzo que se dirige hacia los *objetivos organizacionales* y es congruente con éstos es la clase de esfuerzo que debemos buscar. Por último, abordaremos la motivación como un proceso de *satisfacción de necesidades*, como se muestra en la figura 16.1. (D Conéctese a la Web y revise “You’re the Manager: Diversity in Action”, número 1).

Necesidad es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, que un individuo reduce realizando esfuerzo. Como estamos interesados en el comportamiento laboral, este esfuerzo de reducción de la tensión se debe dirigir hacia los objetivos organizacionales. Por lo tanto, en nuestra defini-

●●● motivación

Los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

BIBLIOTECA DE AUTOEVALUACIÓN

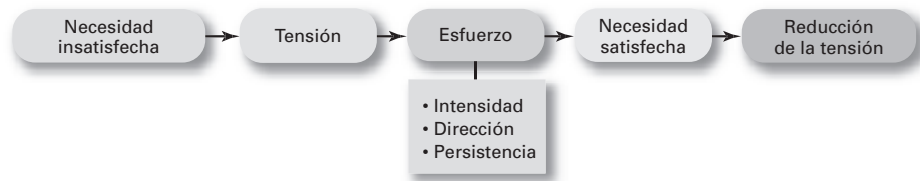
Cuando vea este símbolo vaya a la página Web de R.O.L.L.S. (www.pearsoneducation.net/robbins), haga clic en S.A.L. (Self-Assessment Library) y realice el ejercicio de autoevaluación que se propone. Con estos ejercicios descubrirá cosas sobre usted mismo, sus actitudes, y sus fortalezas y debilidades.

●●● necesidad

Estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Figura 16.1

Proceso de motivación



ción de motivación, está inherente el requisito de que las necesidades del individuo deben ser compatibles con los objetivos de la organización. Cuando no concuerdan, los individuos pueden realizar grandes niveles de esfuerzo que sean contrarios a los intereses de la organización. Incidentalmente, esto no es tan raro, ya que muchos empleados dedican mucho tiempo a platicar con amigos en el trabajo para satisfacer su necesidad social. Hay un gran nivel de esfuerzo, pero poco se logra en el trabajo.

Motivar a los empleados para que logren niveles altos de desempeño es un problema organizacional importante y los gerentes siguen buscando soluciones. Por ejemplo, una encuesta reciente realizada por Gallup descubrió que la mayoría de los empleados estadounidenses (55%, para ser exactos) no tiene entusiasmo por su trabajo.⁴ Entonces, no es sorprendente que tanto los investigadores académicos como los gerentes en funciones deseen entender y explicar la motivación de los empleados. En este capítulo revisaremos primero algunas de las antiguas teorías sobre la motivación y después las teorías contemporáneas. Terminaremos analizando algunos temas actuales sobre la motivación y algunas sugerencias prácticas que los gerentes pueden usar para motivar a los empleados.

Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Definir motivación.

- Explicar la motivación como un proceso de satisfacción de necesidades.

PRIMERAS TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

Empezaremos analizando tres de las primeras teorías de la motivación, que a pesar de ser cuestionables en términos de validez, tal vez sean los enfoques más ampliamente conocidos hacia la motivación de los empleados. Estas tres teorías son la *jerarquía de las necesidades de Maslow*, las *teorías X y Y de McGregor* y la *teoría de la motivación e higiene de Herzberg*. Aunque se han desarrollado explicaciones más válidas de la motivación, usted debe conocer estas primeras teorías porque: 1) representan el fundamento a partir del cual se desarrollaron las teorías de la motivación contemporáneas, y 2) los gerentes en funciones siguen usando de manera regular estas teorías y su terminología al explicar la motivación de los empleados.

Jerarquía de las necesidades de Maslow

Cuando el equipo de Lincoln Hershberger fue premiado por ejemplificar mejor uno de los valores importantes de su empresa (la empresa de juegos de vídeo Electronic Arts o EA) durante un trimestre fiscal de 2002, no fue el trofeo ni saludar de mano al director ejecutivo lo que más lo emocionó, sino obtener uno de los seis lugares de estacionamiento más atractivos, ubicado en el hilera frontal del primer piso del estacionamiento techado, durante tres meses. Y él no es el único en codiciar esos lugares de estacionamiento, pues muchos empleados de EA están motivados para ganar el privilegio de estacionarse en esos espacios.⁵ Obviamente, los gerentes de EA entienden las necesidades de los empleados y su impacto en la motivación. La primera teoría de la motivación que analizaremos aborda las necesidades de los empleados. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 16.1).

La teoría de la motivación mejor conocida tal vez sea la **teoría de la jerarquía de las necesidades** de Abraham Maslow.⁶ Maslow fue un psicólogo que propuso que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. **Necesidades fisiológicas:** Alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras necesidades físicas.

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Teoría de Maslow que afirma que existe una jerarquía de cinco necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

necesidades fisiológicas

La necesidad que tiene una persona de alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras necesidades físicas.

●●● **necesidades de seguridad**

La necesidad que tiene una persona de sentir seguridad y protección al daño físico y emocional.

●●● **necesidades sociales**

La necesidad que tiene una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

●●● **necesidades de estima**

La necesidad que tiene una persona de factores internos, como respeto a sí mismo, autonomía y logros, y de factores externos, como estatus, reconocimiento y atención.

●●● **necesidades de autorrealización**

La necesidad que tiene una persona de convertirse en lo que es capaz de llegar a ser.

2. **Necesidades de seguridad:** Seguridad y protección al daño físico y emocional, así como la certeza de que se seguirán satisfaciendo las necesidades físicas.
3. **Necesidades sociales:** Afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Necesidades de estima:** Factores de estima internos, como respeto a uno mismo, autonomía y logros, y factores de estima externos, como estatus, reconocimiento y atención.
5. **Necesidades de autorrealización:** Crecimiento, logro del propio potencial y auto-satisfacción; el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.

En cuanto a la motivación, Maslow argumentó que cada nivel de la jerarquía de necesidades debe ser satisfecho antes de que se active el siguiente, y una vez que una necesidad es satisfecha en forma importante, ya no motiva al comportamiento. En otras palabras, conforme se satisface cada necesidad, la siguiente necesidad se vuelve dominante. Con relación a la figura 16.2, el individuo asciende la jerarquía de necesidades. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría de Maslow propuso que, aunque ninguna necesidad es satisfecha por completo, una necesidad muy satisfecha ya no motivará a un individuo. Por lo tanto, según Maslow, si usted desea motivar a alguien necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades en ese nivel o por arriba del mismo. Los gerentes que aceptaron la jerarquía de Maslow intentaron cambiar sus organizaciones y prácticas gerenciales, de tal manera que pudieran satisfacer las necesidades de los empleados.

Además, Maslow separó las cinco necesidades en niveles superiores e inferiores. Consideró a las necesidades fisiológicas y de seguridad como *necesidades de nivel inferior* y a las necesidades sociales, de estima y de autorrealización como *necesidades de nivel superior*. La diferencia radicaba en que las necesidades de nivel superior son satisfechas internamente, en tanto que las necesidades de nivel inferior son satisfechas sobre todo en forma externa.

La teoría de las necesidades de Maslow recibió mucho reconocimiento, en particular entre gerentes en funciones durante las décadas de 1960 y 1970, debido quizás a su lógica intuitiva y facilidad de comprensión. Sin embargo, Maslow no proporcionó apoyo empírico a su teoría, y varios estudios que intentaron validarla no lo lograron.⁷

Teoría X y teoría Y de McGregor

Douglas McGregor es mejor conocido por proponer dos series de supuestos sobre la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y.⁸ Dicho en forma simple, la **teoría X** presenta un punto de vista básicamente negativo de las personas. Supone que los trabajadores tienen poca ambición, les disgusta trabajar, desean evitar la responsabilidad y necesitan un control estricto para trabajar con eficacia. La **teoría Y** ofrece un punto de vista positivo. Supone que los trabajadores pueden dirigirse a sí mismos, aceptan y realmente buscan tener responsabilidad, y consideran el trabajo como una actividad natural. McGregor creyó que los supuestos de la teoría Y captaban mejor la verdadera naturaleza de los trabajadores y debían guiar la práctica gerencial. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 15 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “What’s My View on the Nature of People?”).

Figura 16.2

Jerarquía de las necesidades de Maslow



¿Qué implica el análisis de McGregor en cuanto a la motivación? La respuesta se expresa mejor en el esquema presentado por Maslow. La teoría X suponía que las necesidades de nivel inferior dominaban a los individuos y la teoría Y suponía que las necesidades de nivel superior eran las dominantes. McGregor mismo apoyó la creencia de que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por lo tanto, propuso que la participación en la toma de decisiones, los trabajos responsables y desafiantes, y las buenas relaciones grupales podrían maximizar la motivación de los empleados. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 16.2).

Por desgracia, no existe evidencia que confirme que alguna de las dos series de supuestos es válida o que aceptar los supuestos de la teoría Y y modificar las acciones de acuerdo con ellos hará que los empleados se sientan más motivados. Por ejemplo, Jen-Hsun Huang, fundador de Nvidia Corporation, una innovadora y exitosa empresa fabricante de microchips, es conocida por usar tanto abrazos tranquilizadores como muestras fuertes de aprecio para motivar a los empleados. Pero tiene poca tolerancia a los errores. “En una junta legendaria se dice que él explotó con un equipo de proyectos por su tendencia a repetir errores. ‘¿Son ineptos?’, preguntó a sus asombrados empleados. ‘Porque si ustedes son ineptos, sólo levántense y digan que son ineptos’”. Su mensaje, transmitido al estilo clásico de la teoría X, fue que si usted necesita ayuda, pídalea.⁹

Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

●●● **teoría de la motivación e higiene**
Teoría de la motivación que afirma que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción en el trabajo y la motivación, en tanto que los factores extrínsecos se relacionan con la insatisfacción en el trabajo.

La **teoría de la motivación e higiene** de Frederick Herzberg propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos.¹⁰ Herzberg creía que las actitudes de los individuos hacia el trabajo determinaban el éxito o el fracaso, por lo que investigó la pregunta: “¿Qué desean las personas de sus trabajos?”. Pidió a las personas que proporcionaran descripciones detalladas de situaciones en las que se sintieron excepcionalmente bien o mal en sus trabajos. El cuadro 16.1 muestra estos hallazgos.

Herzberg concluyó en su análisis que las respuestas que dieron las personas cuando se sintieron bien en sus trabajos difirieron en forma significativa de las respuestas que proporcionaron cuando se sintieron mal. Algunas características se relacionaron de manera sistemática con la satisfacción en el trabajo (factores a la izquierda del cuadro) y otras con la insatisfacción en el trabajo (factores a la derecha del cuadro). Los factores relacionados con la satisfacción en el trabajo fueron intrínsecos e incluyeron características como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Cuando las personas se sintieron bien en sus trabajos, mostraron la tendencia a atribuir estas características a ellas mismas. Por otro lado, cuando se sintieron insatisfechas, mostraron la tendencia a citar factores extrínsecos, como la política y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

Además, Herzberg creía que los datos sugerían que lo opuesto de la satisfacción no era la insatisfacción, como se ha creído según la tradición, ya que la eliminación de las características insatisfactorias de un trabajo no haría necesariamente que ese trabajo fuera

Cuadro 16.1

Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

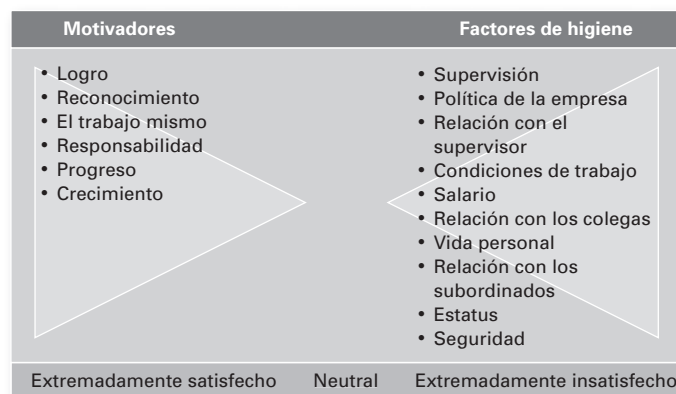
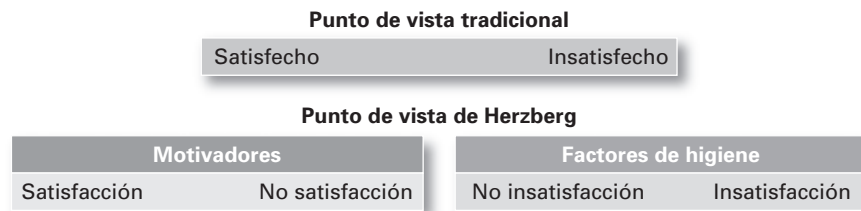


Figura 16.3

Puntos de vista contrastantes de satisfacción e insatisfacción



más satisfactorio (o motivador). Como muestra la figura 16.3, Herzberg propuso que sus hallazgos indicaron la existencia de un continuo dual: lo opuesto de la “satisfacción” es la “no satisfacción” y lo opuesto de la “insatisfacción” es la “no insatisfacción”.

Según Herzberg, los factores que generaban satisfacción en el trabajo eran independientes y distintos de los que generaban insatisfacción en el trabajo. Por lo tanto, los gerentes que trataban de eliminar los factores que generaban insatisfacción en el trabajo podían crear armonía en el sitio de trabajo, pero no necesariamente motivación. Los factores extrínsecos que generan insatisfacción en el trabajo se denominaron **factores de higiene**. Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas, pero tampoco estarán satisfechas (o motivadas). Para motivar a las personas en sus trabajos, Herzberg sugirió destacar los **motivadores**, es decir, los factores intrínsecos que aumentan la satisfacción en el trabajo.

La teoría de Herzberg disfrutó de mucha popularidad a mediados de la década de 1970 y hasta principios de la década de 1980, pero surgieron críticas con relación a sus procedimientos y metodología. Aunque hoy en día opinamos que la teoría era demasiado simplista, ha tenido una fuerte influencia en la manera de diseñar los trabajos en la actualidad.

●●● **factores de higiene**
Factores que eliminan la insatisfacción laboral, pero no motivan.

●●● **motivadores**
Factores que aumentan la satisfacción en el trabajo y la motivación.

Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Describir los cinco niveles de la jerarquía de Maslow y cómo esta jerarquía se puede usar en esfuerzos de motivación.
- Analizar cómo abordan la motivación los gerentes que apoyan la teoría X y la teoría Y.
- Describir la teoría de la motivación e higiene de Herzberg.
- Explicar los puntos de vista de Herzberg de la satisfacción e insatisfacción.

TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

Las teorías y enfoques que revisaremos en esta sección representan explicaciones actuales de la motivación de los empleados. Aunque no son tan conocidas como algunas de las teorías que hemos analizado, tienen grados razonables de apoyo de investigación válido.¹¹ ¿Cuáles son estos enfoques contemporáneos a la motivación? Abordaremos seis: la teoría de las tres necesidades, la teoría de la fijación de metas, la teoría del reforzamiento, el diseño de puestos motivadores, la teoría de la equidad y la teoría de las expectativas.

Teoría de las tres necesidades

David McClelland y otros han propuesto la **teoría de las tres necesidades**, que afirma que existen tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivos importantes en el trabajo.¹² Estas tres necesidades incluyen la **necesidad de logro (nLog)**, que es el estímulo para sobresalir, obtener logros con relación a una serie de normas y luchar para tener éxito; la **necesidad de poder (nPod)**, que es la necesidad de hacer que otros se comporten como no se comportarían de otro modo, y la **necesidad de pertenencia (nPer)**, que es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. De estas tres necesidades, la necesidad de logro es la que más se ha investigado. ¿Qué muestra esta investigación?

Las personas que tienen gran necesidad de logros luchan por obtener logros personales más que por los símbolos y recompensas del éxito. Tienen el deseo de hacer algo mejor o de

●●● **teoría de las tres necesidades**
Teoría de la motivación que afirma que tres necesidades adquiridas (no innatas), el logro, el poder y la pertenencia, son motivos importantes en el trabajo.

●●● **necesidad de logro (nLog)**
El estímulo para sobresalir, obtener logros con relación a una serie de normas y luchar para tener éxito.

●●● **necesidad de poder (nPod)**
La necesidad de hacer que otros se comporten como no se comportarían de otro modo.

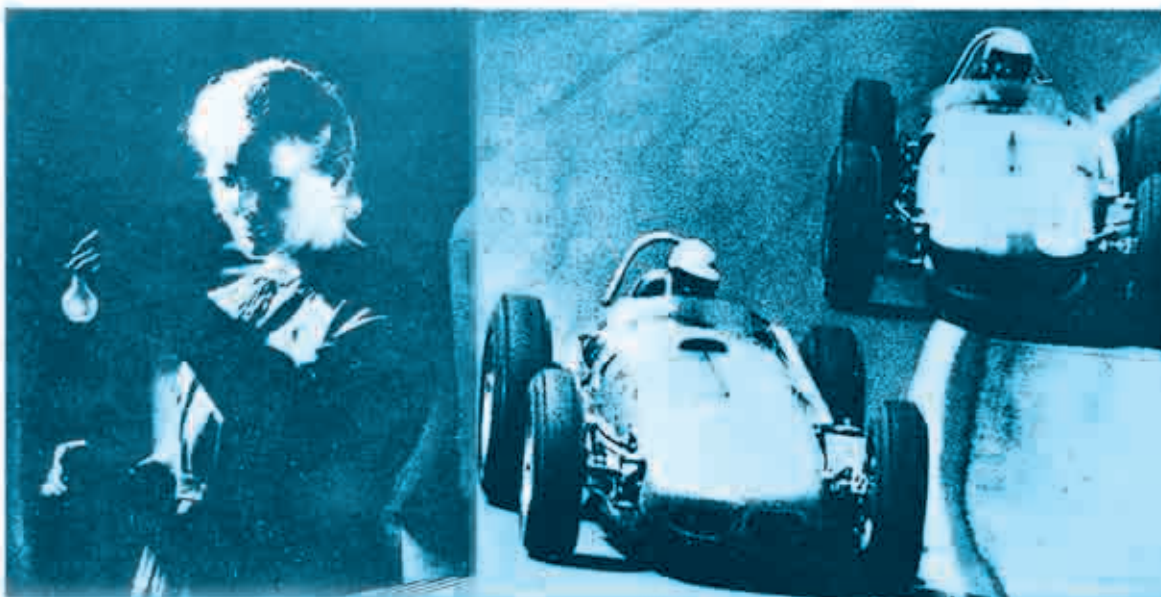
●●● **Necesidad de pertenencia (nPer)**
El deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

manera más eficiente que como se ha hecho antes.¹³ Prefieren trabajos que ofrecen responsabilidad personal para encontrar soluciones a problemas, en los que puedan recibir una retroalimentación rápida e inequívoca sobre su desempeño con el propósito de saber si están mejorando y en los que puedan establecer objetivos moderadamente desafiantes. Las personas que tienen una gran necesidad de logros no son jugadores; no les gusta lograr el éxito por casualidad. Se sienten motivados y prefieren el reto de trabajar con un problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito o el fracaso. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 16.3). Un punto importante es que los que tienen gran necesidad de logros evitan las tareas que perciben como muy fáciles o muy difíciles. Además, una gran necesidad de logros no necesariamente hace que una persona sea un buen gerente, sobre todo en grandes organizaciones. Un vendedor de productos farmacéuticos de Merck que tiene gran necesidad de logros no necesariamente será un buen gerente de ventas, y los buenos gerentes de ventas de grandes organizaciones como SBC Communications, Wal-Mart o Microsoft no necesariamente tienen una gran necesidad de logros. La razón por la cual los empleados que tienen una gran necesidad de logros no son necesariamente buenos gerentes es quizá porque se centran en sus *propios* logros, en tanto que los buenos gerentes dan énfasis en ayudar a *otros* a lograr sus objetivos.¹⁴ Sin embargo, sabemos que los empleados pueden ser capacitados para estimular su necesidad de logro.¹⁵ (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 16.4).

Las otras dos necesidades en esta teoría no se han investigado tanto como la necesidad de logro. Sin embargo, sabemos que las necesidades de pertenencia y poder se relacionan de cerca con el éxito gerencial.¹⁶ Los mejores gerentes tienen gran necesidad de poder y poca necesidad de pertenencia.

¿Cómo determina usted sus niveles de estas necesidades? Las tres se miden comúnmente usando una prueba proyectiva (conocida como la Prueba de Apercepción Temática o TAT, por sus siglas en inglés), en la que los evaluados reaccionan a una serie de fotografías. Cada fotografía se muestra brevemente a un sujeto, quien entonces escribe una historia basada en la fotografía (ver figura 16.4 para conocer algunos ejemplos de estas fotografías). Después, intérpretes capacitados determinan los niveles de nLog, nPod y nPer de un individuo a partir de las historias escritas.

Figura 16.4 Ejemplos de fotografías usadas para evaluar los niveles de nLog, nPod y nPer



nLog: Indicado por alguien de la historia que desea trabajar o hacer algo mejor.

nPer: Indicado por alguien de la historia que desea estar con alguien más y disfrutar una amistad mutua.

nPod: Indicado por alguien de la historia que desea producir un impacto o dar una impresión a otros en la historia.

Teoría de la fijación de metas

Antes de realizar una tarea importante o una presentación de un gran proyecto ante la clase, ¿le ha alentado algún maestro a “sólo hacer su mejor esfuerzo”? ¿Qué significa esa vaga declaración de “hacer su mejor esfuerzo”? ¿Habría sido mayor su desempeño en el proyecto para la clase si ese maestro le hubiera dicho que usted necesitaba obtener una calificación de 93% para mantener un promedio alto? ¿Habría sido mejor su desempeño en su inglés de la preparatoria si sus padres le hubieran dicho “debes obtener un promedio de 85 o más en tu clase de inglés” en vez de decirle que hiciera su mejor esfuerzo? La investigación sobre la teoría de la fijación de metas aborda estos aspectos y, como usted verá, los hallazgos son impresionantes en cuanto al efecto que la especificidad de los objetivos, el reto y la retroalimentación tienen en el desempeño.¹⁷

Existe un apoyo importante para la proposición de que las metas específicas aumentan el desempeño y que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles. Esta proposición se conoce como la **teoría de la fijación de metas**.

●●● teoría de la fijación de metas

La proposición de que las metas específicas aumentan el desempeño y que los objetivos difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que los objetivos fáciles.

La intención de trabajar hacia el logro de una meta es una fuente importante de motivación laboral. Los estudios sobre fijación de metas han demostrado que metas específicas y desafiantes son fuerzas motivadoras superiores.¹⁸ Las metas difíciles y específicas producen un nivel de rendimiento más alto que la meta general de “haz tu mejor esfuerzo”. La especificidad del objetivo mismo actúa como un estímulo interno. Por ejemplo, cuando un representante de ventas se compromete a hacer ocho llamadas de ventas diariamente, su intención le proporciona un objetivo específico a tratar de lograr. Podemos decir que, siempre que lo demás permanezca sin cambios, el representante de ventas con un objetivo específico superará a alguien más que opera sin metas o con la meta general de “hacer su mejor esfuerzo”.

¿Es una contradicción que la teoría de la fijación de metas afirme que la motivación se maximiza por medio de metas difíciles, en tanto que la motivación hacia el logro es estimulada por metas moderadamente desafiantes? No, y nuestra explicación es doble.¹⁹ En primer lugar, la teoría de la fijación de metas se aplica a las personas en general, en tanto que las conclusiones sobre la motivación hacia el logro se basan en personas que tienen un nivel alto de necesidad de logros. Dado que no más de 10 a 20% de los norteamericanos tienen por naturaleza una gran necesidad de logros y que esa proporción es mucho menor en países subdesarrollados, las metas difíciles son todavía recomendables para la mayoría de los empleados. En segundo lugar, las conclusiones de la teoría de la fijación de metas se aplican a los que aceptan y están comprometidos con las metas. Las metas difíciles darán como resultado un desempeño más alto *sólo* si se aceptan.

¿Se esforzarán más los empleados si tienen la oportunidad de participar en la fijación de las metas? (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 16.5). Aunque no podemos decir que la participación de los empleados en la fijación de metas es *siempre* deseable, es quizá preferible cuando uno espera resistencia a aceptar retos difíciles.²⁰ En algunos casos, las metas establecidas de manera participativa estimularon un desempeño superior; en otros casos, los individuos se desempeñaron mejor cuando sus gerentes fijaron las metas.

Por último, las personas se desempeñan mejor cuando obtienen retroalimentación sobre su progreso hacia sus metas porque ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que desean hacer; es decir, la retroalimentación actúa para guiar el comportamiento. Pero no toda la retroalimentación tiene la misma eficacia. La retroalimentación generada por uno mismo (cuando el empleado tiene la capacidad de supervisar su propio progreso) ha probado ser un motivador más poderoso que la retroalimentación generada externamente.²¹

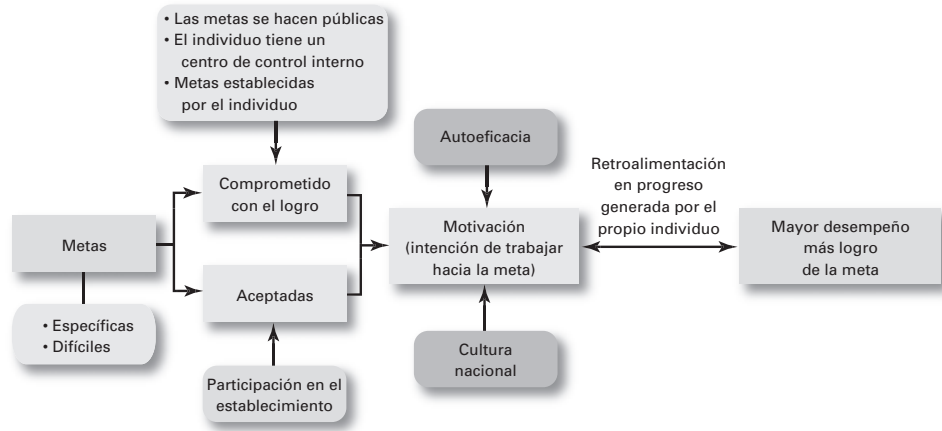
¿Hay alguna contingencia en la teoría de la fijación de metas o podemos simplemente asumir que las metas difíciles y específicas siempre generan un desempeño alto? Además de la retroalimentación, otros tres factores han influido en la relación entre las metas y el desempeño. Éstos son el compromiso con las metas, la autoeficacia adecuada y la cultura nacional. La teoría de la fijación de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta, es decir, está decidido a no disminuir ni abandonar la meta. El compromiso



Mark Cuban, quien ganó una fortuna al vender su empresa Broadcast.com a Yahoo! y es propietario de los Mavericks de Dallas de la NBA, cree en la idea de que las personas se sienten motivadas cuando tienen metas difíciles. Cuando todos sus vendedores de boletos cubrieron sus cuotas de ventas, los recompensó diciendo: “Bien. Eso era lo que se suponía que debían hacer”.

Figura 16.5

Teoría de la fijación de metas



●●● **autoeficacia**
La creencia de un individuo de que es capaz de realizar una tarea.

ocurre con mayor probabilidad cuando las metas se hacen públicas, cuando el individuo tiene un centro de control interno y cuando el individuo fija las metas en vez de que éstas le sean asignadas.²² La **autoeficacia** se refiere a la creencia de un individuo de que es capaz de realizar una tarea.²³ Cuanto mayor sea su autoeficacia, mayor será su confianza en su habilidad para lograr el éxito en una tarea. Así que, en situaciones difíciles, descubrimos que las personas con autoeficacia baja tienen más posibilidades de reducir su esfuerzo o renunciar por completo, en tanto que aquéllas con una autoeficacia elevada se esforzarán más para superar el reto.²⁴ Además, los individuos que tienen una autoeficacia elevada parecen responder a la retroalimentación negativa con un aumento del esfuerzo y la motivación, en tanto los que tienen una autoeficacia baja reducen su esfuerzo cuando se les proporciona retroalimentación negativa.²⁵ Por último, la teoría de la fijación de metas se relaciona con la cultura. Está bien adaptada a países como Estados Unidos y Canadá porque sus ideas principales se identifican bastante bien con las culturas norteamericanas. Esta teoría supone que los subordinados son muy independientes (no tienen un puntaje demasiado alto en la distancia del poder), que los gerentes y empleados buscarán metas desafiantes (tienen un puntaje bajo en la evasión de la incertidumbre) y que tanto gerentes como empleados consideran que el desempeño es importante (puntaje alto en cantidad de vida). Por lo tanto, no debemos esperar que la fijación de metas genere necesariamente un desempeño alto de los empleados en países como Portugal o Chile, donde las características culturales son diferentes.

La figura 16.5 resume las relaciones entre las metas, la motivación y el desempeño. Nuestra conclusión general sobre la teoría de la fijación de metas es que las intenciones (formuladas en cuanto a metas difíciles y específicas) son una fuerza motivadora poderosa, ya que pueden dar como resultado un desempeño alto cuando existen las condiciones adecuadas. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 16.6). Sin embargo, no existe evidencia de que esas metas se relacionen con un aumento de la satisfacción en el trabajo.²⁶

Teoría del reforzamiento

En contraste con la teoría de la fijación de metas, la **teoría del reforzamiento** dice que el comportamiento depende de sus consecuencias. En tanto que la teoría de la fijación de metas propone que el objetivo de un individuo es dirigir su comportamiento, la teoría del reforzamiento argumenta que el comportamiento tiene una causa externa. Lo que controla el comportamiento son los **reforzadores**, consecuencias que, cuando se presentan inmediatamente después de un comportamiento, aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita.

La clave de la teoría del reforzamiento es que ignora factores como los objetivos, las expectativas y las necesidades. En vez de eso se centra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando lleva a cabo alguna acción. Esta idea ayuda a explicar por qué las editoriales como Pearson Educación incluyen cláusulas de incentivos en los contratos de los autores. Si cada vez que un autor entrega un capítulo completo la empresa envía un cheque por adelantado por futuras regalías, la persona se siente motivada a seguir enviando capítulos.

En el capítulo 14 mostramos cómo los gerentes usan los reforzadores para moldear el comportamiento. Pero también se cree ampliamente que el concepto de reforzamiento explica la motivación. Según B. F. Skinner, la teoría del reforzamiento se puede explicar de

●●● **teoría del reforzamiento**
Teoría que afirma que el comportamiento depende de sus consecuencias.

●●● **reforzadores**
Cualquier consecuencia que sigue inmediatamente a una respuesta y que aumenta la probabilidad de que el comportamiento se repita.

la manera siguiente: es más probable que las personas participen en los comportamientos deseados si reciben una recompensa por hacerlo; estas recompensas son más eficaces si se proporcionan inmediatamente después de un comportamiento deseado y el comportamiento que no es recompensado o castigado tiene menos probabilidades de que se repita.²⁷

Por medio de la teoría del reforzamiento, los gerentes pueden influir en el comportamiento de los empleados al reforzar las acciones que consideren deseables. Sin embargo, como el énfasis es en el reforzamiento positivo, no en el castigo, los gerentes deben ignorar, no castigar, el comportamiento desfavorable. Aunque el castigo elimina el comportamiento indeseable más rápido que la ausencia de reforzamiento, su efecto es sólo temporal y puede producir después más efectos secundarios desagradables, incluyendo un comportamiento disfuncional, como conflictos en el lugar de trabajo, ausentismo y rotación. La investigación ha mostrado que el reforzamiento es una influencia importante en el comportamiento laboral, pero no es la única explicación de las diferencias de motivación de los empleados.²⁸

Diseño de puestos motivadores

Como los gerentes están interesados sobre todo en cómo motivar a los individuos en el trabajo, necesitamos buscar maneras de diseñar puestos motivadores. Si usted analiza de cerca lo que es una organización y cómo funciona, se dará cuenta de que está formada por miles de tareas. Estas tareas, a su vez, se reúnen en empleos. Usamos el término **diseño de empleos** para referirnos a la forma en que se combinan las tareas para formar empleos completos. Los trabajos que las personas llevan a cabo en una organización no deben evolucionar al azar. Los gerentes deben diseñar empleos de manera deliberada y cuidadosa para reflejar las demandas del ambiente cambiante, la tecnología de la organización y las destrezas, habilidades y preferencias de sus empleados.³⁰ Cuando los empleos se diseñan teniendo esto en mente, los empleados se sienten motivados a trabajar con empeño. ¿Cuáles son algunas opciones que tienen los gerentes para diseñar empleos motivadores?³¹

● ● ● **diseño de empleos**
Forma en que se combinan las tareas para formar empleos completos.

Ampliación del empleo Como vimos anteriormente en los capítulos 2 y 10, el diseño de empleos se ha concentrado históricamente en hacer empleos más pequeños y especializados. No obstante, cuando los empleos tienen un enfoque reducido y muy especializado, motivar a los empleados es un desafío real. Uno de los esfuerzos iniciales para superar los inconvenientes de la especialización de los empleos fue la expansión horizontal de un empleo mediante aumento del **alcance del empleo**, esto es, el número de las diferentes tareas que se requieren en un empleo y la frecuencia con que estas tareas se repiten. Por ejemplo, el empleo de un asistente dental se puede ampliar de tal manera que además de realizar la limpieza dental, busque los expedientes de los pacientes, los archive después de terminar, y limpie y guarde los instrumentos. Esta opción de diseño de empleos se denomina **ampliación del empleo**.

● ● ● **alcance del empleo**
Número de las diferentes tareas que se requieren en un empleo y la frecuencia con que esas tareas se repiten.

● ● ● **ampliación del empleo**
La expansión horizontal de un empleo aumentando su alcance.

ADMINISTRE SU CARRERA

¿Qué desea usted de su empleo?

Como está leyendo este libro de texto, es probable que esté inscrito en una clase que le ayude a ganar créditos para obtener un grado universitario. También es probable que esté tomando los cursos que necesita para obtener un grado universitario porque espera conseguir un buen empleo (o uno mejor, si usted ya trabaja) después de graduarse. Con todo este esfuerzo que usted está haciendo, ¿se ha detenido a pensar en lo que realmente desea de su empleo?²⁹ ¿Un salario alto? ¿Un trabajo que sea un reto para usted? ¿Autonomía y flexibilidad? Los resultados de una encuesta reciente que se aplicó a trabajadores le pueden dar alguna idea de lo que usted podría desear de su empleo. Las razones principales por las que los empleados permanecen en sus trabajos son las siguientes:

Razón	Porcentaje de encuestados
Se sienten a gusto con sus colegas	71%
Ambiente de trabajo agradable	68%
Facilidad de transporte	68%
Trabajo desafiante	65%
Horario de trabajo flexible	54%

¿Describe alguna de estas características lo que usted desea de su empleo? Si lo describe o no, debe dedicar algún tiempo a reflexionar sobre lo que desea que le proporcione su empleo. Después, cuando sea el momento de realizar la importantísima búsqueda de empleo, busque situaciones que le ofrezcan lo que desea.



Es fácil identificar la tarea que Manuela Frank y Erika Seres llevan a cabo en las oficinas generales de Audi, con sede en Ingolstadt, Alemania. Su trabajo consiste en asegurarse de que los automóviles nuevos no tengan olores desagradables. “Uno no puede oler más de seis muestras al mismo tiempo”, comenta Seres (derecha), “porque después de eso, uno ya no percibe el olor. Igual que los catadores de vino, tenemos reglas”.

●●● **enriquecimiento del empleo**

Expansión vertical de un empleo agregando responsabilidades de planeación y evaluación.

●●● **profundidad del empleo**

Grado de control que los empleados tienen sobre su trabajo.

●●● **modelo de las características del empleo (MCE)**

Esquema para analizar y diseñar empleos que identifica cinco características principales del empleo, sus interrelaciones y su impacto en los resultados.

●●● **variedad de destrezas**

Grado en el que un trabajo requiere una variedad de actividades, de tal manera que un empleado pueda usar diversas destrezas y talentos.

●●● **identidad de las tareas**

Grado en el que un empleo requiere la terminación de una pieza de trabajo completa e identificable.

●●● **importancia de las tareas**

Grado en el que un trabajo produce un impacto importante en la vida o el trabajo de otras personas.

Los esfuerzos de ampliación del empleo que se centran únicamente en aumentar el número de tareas han tenido resultados menos que emocionantes. Como comentó un empleado que experimentó un rediseño de empleos de este tipo, “antes tenía un trabajo pésimo. Ahora, gracias a la ampliación de empleos, ¡tengo tres trabajos pésimos!”. No obstante, en un estudio sobre la manera en que las actividades de ampliación del *conocimiento* (la expansión del conocimiento usado en un empleo) afectaban a los trabajadores se encontraron beneficios, como mayor satisfacción, mejor servicio al cliente y menos errores.³² Aun así, la mayoría de los esfuerzos de ampliación del empleo proporcionaron pocos retos y escaso significado a las actividades de los trabajadores, aunque sí abordaron la falta de variedad en los empleos muy especializados.

Enriquecimiento del empleo Otro enfoque hacia el diseño de empleos motivadores es la expansión vertical de un empleo agregando responsabilidades de planeación y evaluación, es decir, el **enriquecimiento del empleo**. El enriquecimiento del empleo aumenta la **profundidad del empleo**, que es el grado de control que los empleados tienen sobre su trabajo. En otras palabras, a los empleados se les confiere poder para asumir algunas de las tareas que comúnmente realizan sus gerentes. Así, las tareas de un empleo enriquecido deben permitir a los trabajadores realizar una actividad completa con mayor libertad, independencia y responsabilidad. Estas tareas también deben proporcionar retroalimentación, de manera que los individuos puedan evaluar y corregir su propio desempeño. Por ejemplo, en un trabajo enriquecido, nuestro asistente dental, además de la limpieza dental, podría programar las citas y realizar el seguimiento de los pacientes. Aunque el enriquecimiento del empleo puede mejorar la calidad del trabajo, la motivación del empleado y la satisfacción, la evidencia de investigación sobre el uso de programas de enriquecimiento del empleo ha sido poco concluyente.³³

Modelo de las características del empleo (MCE) Aunque muchas organizaciones han implementado programas de ampliación y enriquecimiento del empleo, experimentando resultados mixtos, ninguno de estos enfoques hacia el diseño de empleos proporcionó un marco conceptual para analizar los empleos o guiar a los gerentes en el diseño de empleos motivadores. El **modelo de las características del empleo (MCE)** ofrece dicho marco.³⁴ Identifica cinco características principales del empleo, sus interrelaciones y su impacto en la productividad, motivación y satisfacción de los empleados. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 16.7).

De acuerdo con el MCE, cualquier empleo puede ser descrito en cuanto a cinco dimensiones clave, que se definen de la manera siguiente:

1. **Variedad de destrezas.** Grado en el que un trabajo requiere una variedad de actividades, de manera que un empleado pueda usar diversas destrezas y talentos.
2. **Identidad de las tareas.** Grado en el que un empleo requiere la terminación de una pieza de trabajo completa e identificable.
3. **Importancia de las tareas.** Grado en el que un trabajo produce un impacto importante en la vida o el trabajo de otra persona.
4. **Autonomía.** Grado en el que un empleo proporciona libertad, independencia y discreción considerables a un individuo para que programe su trabajo y determine los procedimientos que usará para llevarlo a cabo.
5. **Retroalimentación.** Grado en el que la ejecución de las actividades requeridas por un empleo da como resultado que un individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

El cuadro 16.2 presenta el modelo. Observe cómo se combinan los tres primeros aspectos (variedad de destrezas, identidad de las tareas e importancia de las tareas) para crear un trabajo significativo. Lo que queremos decir es que si en un empleo existen estas tres carac-

Cuadro 16.2

Modelo de las características del empleo

Fuente: J.R. Hackman y J.L. Suttle (eds.). *Improving Life at Work*, Glenview, IL: Scott, Foresman, 1977. Publicado con autorización de los autores.



●●● autonomía

Grado en el que un empleo proporciona libertad, independencia y discreción considerables a un individuo para que programe su trabajo y determine los procedimientos que usará para llevarlo a cabo.

●●● retroalimentación

Grado en el que la ejecución de las actividades requeridas por un empleo da como resultado que un individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

terísticas, podemos predecir que la persona considerará su trabajo como importante y valioso. Observe también que los empleos que tienen autonomía dan a su titular un sentimiento de responsabilidad personal por los resultados, y que si un empleo proporciona retroalimentación, el empleado sabrá con cuánta eficacia se está desempeñando.

Desde el punto de vista de la motivación, el MCE sugiere que las recompensas internas se obtienen cuando un empleado *aprende* (conocimiento de los resultados a través de la retroalimentación) que se ha desempeñado bien *personalmente* (responsabilidad experimentada por medio de la autonomía del trabajo) en una tarea por la que se *preocupa* (significado experimentado a través de la variedad de destrezas, la identidad de las tareas y la importancia de las tareas).³⁵ Cuanto más caractericen a un empleo estas tres condiciones, mayor será la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado y menor será su ausentismo y posibilidad de renunciar. Como muestra el modelo, los vínculos entre los aspectos laborales y los resultados son moderados por la fuerza de la necesidad de crecimiento individual (el deseo que tiene la persona de autoestima y autorrealización). Esto significa que los individuos con gran necesidad de crecimiento tienen más probabilidad de experimentar estados psicológicos críticos y responder de manera positiva cuando sus empleos incluyen aspectos clave más individuales con escasa necesidad de crecimiento. Esto puede explicar los resultados mixtos del enriquecimiento del empleo: los individuos con escasa necesidad de crecimiento no logran un desempeño alto ni obtienen mucha satisfacción con el enriquecimiento de sus empleos. (PRISMA Conéctese a la Web y revise PRISM, número 1: "Designing Motivating Jobs").

El MCE proporciona una guía específica a los gerentes para el diseño de empleos. (ver cuadro 16.3). Las siguientes sugerencias, que se basan en el MCE, especifican los tipos de cambios en los empleos que tienen más posibilidades de producir la mejoría de cada una de las cinco dimensiones laborales clave. Usted observará que dos de estas sugerencias incorporan los primeros conceptos del diseño de empleos que analizamos (ampliación y enriquecimiento del empleo), aunque las otras sugerencias también implican más que la expansión vertical y horizontal de los empleos.

1. **Combinar tareas.** Los gerentes deben reunir las tareas fragmentadas para formar un módulo de trabajo nuevo y más grande (ampliación del empleo) con el propósito de aumentar la variedad de destrezas y la identidad de las tareas.

Cuadro 16.3

Directrices para el rediseño de empleos

Fuente: J.R. Hackman y J.L. Suttle (eds.). *Improving Life at Work*, Glenview, IL: Scott, Foresman, 1977. Publicado con autorización de los autores.



2. *Crear unidades de trabajo naturales.* Los gerentes deben diseñar tareas que formen un todo identificable y significativo para aumentar la “propiedad” del trabajo en los empleados y animarlos a considerar su trabajo como significativo e importante más que irrelevante y aburrido.
3. *Establecer relaciones con los clientes.* El cliente es el usuario externo o interno del producto o servicio con el que el empleado trabaja. Siempre que sea posible, los gerentes deben establecer relaciones directas entre los trabajadores y sus clientes para aumentar la variedad de destrezas, la autonomía y la retroalimentación. Por ejemplo, en el Hotel Parc Fifty Five, de San Francisco, propiedad de Park Lane Hotels International, los huéspedes nominan a su equipo favorito para recibir premios, como televisores Sony y noches de cortesía en el hotel.³⁶
4. *Expandir los empleos verticalmente.* La expansión vertical (enriquecimiento del empleo) confiere responsabilidades y controles a los empleados que antes estaban reservados para los gerentes. Cierra parcialmente la brecha entre los aspectos “operativos” y de “control” del empleo y aumenta la autonomía de los empleados.
5. *Abrir canales de retroalimentación.* La retroalimentación permite a los empleados saber qué tan bien se desempeñan en sus trabajos y si su desempeño está mejorando, se está deteriorando o permanece constante. De manera ideal, los empleados deben recibir retroalimentación sobre su desempeño, directamente, conforme realizan sus trabajos, en vez de recibirla de los gerentes en forma ocasional. Por ejemplo, los viajeros frecuentes de Continental Airlines otorgan certificados de Orgullo en el Desempeño a los empleados que han sido serviciales. Después, los empleados pueden cambiar los cupones por mercancía valiosa.³⁷

Teoría de la equidad

¿Se ha preguntado alguna vez qué tipo de calificación obtiene en un examen o una tarea importante la persona que se sienta junto a usted en el salón de clases? ¡La mayoría de nosotros lo hemos hecho! Los seres humanos tenemos la tendencia de compararnos con los demás. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 16 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Sensitive Am I to Equity Differences?”). Si alguien le ofreciera 50,000 dólares anuales en su primer empleo después de graduarse de la universidad, probablemente saltaría de gusto por la oferta y se presentaría a trabajar lleno de entusiasmo, listo para enfrentar cualquier cosa que se requiriera y ciertamente satisfecho con su sueldo. Sin embargo, ¿cómo reaccionaría si usted descubriera un mes después que un colega, otro recién graduado, de su edad, con promedios semejantes de una escuela similar y con experiencia laboral comparable, está ganando 55,000 dólares anuales? ¡Tal vez usted se molestaría! Aunque en términos absolutos 50,000 dólares es mucho dinero como sueldo para un recién graduado (¡y usted lo sabe!), esa no es la cuestión. La cuestión que ve ahora es la recompensa relativa y lo que considera que es *justo*, lo que es *equitativo*. El término *equidad* se relaciona con el concepto de justicia y el mismo trato comparado con los demás que se comportan en formas similares. Existen bastantes evidencias de que los empleados comparan sus contribuciones y resultados laborales con los de otros empleados y que las desigualdades influyen en el grado de esfuerzo que los empleados ejercen.³⁸ (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 16.8).

●●● teoría de la equidad

La teoría de que un empleado compara su relación de entradas y salidas de su empleo con la de otros empleados importantes y después corrige cualquier diferencia.

La **teoría de la equidad**, desarrollada por J. Stacey Adams, propone que los empleados perciben lo que obtienen de una situación laboral (salidas) con relación a lo que aportan a ésta (entradas) y después comparan su relación de entradas y salidas con las relaciones de entradas y salidas de otros empleados importantes (cuadro 16.4). Si una empleada percibe que su relación es igual a la de otros empleados importantes, existe un estado de equidad. En otras palabras, ella percibe que su situación es justa, que la justicia prevalece. Sin embargo, si la relación es desigual, existe inequidad y se ve a sí misma como compensada en forma insuficiente o excesiva. Cuando ocurren inequidades, los empleados intentan remediar la situación. ¿Qué hacen los empleados cuando perciben una inequidad?

La teoría de la equidad propone que los empleados podrían: 1) distorsionar las entradas o salidas de otros, 2) comportarse de alguna manera que indujera a otros a cambiar sus entradas o salidas, 3) comportarse de alguna manera que cambiara sus propias entradas o salidas, 4) elegir una persona diferente como punto de comparación, o 5) renunciar a su empleo. Por lo general, estos tipos de reacciones de los empleados han probado ser co-

Cuadro 16.4

Teoría de la equidad

Comparación de la relación percibida ^a		Evaluación del empleado
$\frac{\text{Salidas A}}{\text{Entradas A}} < \frac{\text{Salidas B}}{\text{Entradas B}}$		Inequidad (compensación insuficiente)
$\frac{\text{Salidas A}}{\text{Entradas A}} = \frac{\text{Salidas B}}{\text{Entradas B}}$		Equidad
$\frac{\text{Salidas A}}{\text{Entradas A}} > \frac{\text{Salidas B}}{\text{Entradas B}}$		Inequidad (compensación excesiva)

^a La persona A es el empleado y la persona B es otro empleado importante o referente.

● ● ● referentes

Personas, sistemas o los individuos mismos con los que éstos se comparan para evaluar la equidad.

● ● ● justicia distributiva

Justicia percibida sobre la cantidad y la asignación de las recompensas entre individuos.

● ● ● justicia de los procedimientos

Justicia percibida en el proceso usado para determinar la distribución de las recompensas.

rectas.³⁹ Una revisión de la investigación confirma sistemáticamente la tesis de la equidad: la motivación de los empleados recibe una influencia importante de las recompensas relativas, así como de las recompensas absolutas. Siempre que los empleados perciban inequidad, tratarán de corregir la situación.⁴⁰ El resultado podría ser una productividad más alta o baja, resultados de mayor o menor calidad, aumento del ausentismo o renuncia voluntaria. (D Conéctese a la Web y revise “You’re the Manager: Diversity in Action, número 2).

El otro aspecto que necesitamos examinar en la teoría de la equidad es quiénes son esos “otros” con los cuales las personas se comparan a sí mismas. El **referente** (las demás personas, sistemas o los individuos mismos con los que éstos se comparan para evaluar la equidad) es una variable importante en la teoría de la equidad.⁴¹ Las tres categorías de referentes se han definido como: los demás, el sistema y uno mismo. La categoría de los “otros” incluye a individuos con empleos similares en la misma organización, pero también incluye amigos, vecinos o profesionales asociados. Con base en lo que oímos en el trabajo o leemos en los periódicos o revistas comerciales, los empleados comparan su sueldo con el de otros. La categoría del “sistema” incluye las políticas y procedimientos organizacionales de remuneración y la administración del sistema. Cualquier precedente que haya establecido la organización con respecto a la asignación de pagos es un elemento importante en esta categoría. La categoría de “uno mismo” se refiere a las relaciones de entradas y salidas que son particulares para el individuo. Refleja las experiencias personales y los contactos pasados y recibe la influencia de criterios como los trabajos anteriores o los compromisos familiares. La elección de una serie particular de referentes se relaciona con la información disponible sobre los referentes, así como con su importancia percibida.

Históricamente, la teoría de la equidad se centraba en la **justicia distributiva**, que es la justicia percibida sobre la cantidad y la asignación de las recompensas entre individuos. La investigación reciente sobre la equidad se ha centrado en examinar los aspectos de la **justicia de los procedimientos**, que es la justicia percibida en el proceso usado para determinar la distribución de las recompensas. Esta investigación muestra que la justicia distributiva tiene mayor influencia en la satisfacción de los empleados que la justicia de los procedimientos, en tanto que la justicia de los procedimientos tiende a afectar el compromiso organizacional de un empleado, la confianza en su jefe y su intención de renunciar.⁴² ¿Cuáles son las implicaciones de estos hallazgos para los gerentes? Deben considerar la participación abierta de la información sobre la manera de tomar las decisiones de distribución, seguir procedimientos congruentes y no tendenciosos, y participar en prácticas similares para aumentar la percepción de la justicia de los procedimientos. Al aumentar la percepción de la justicia de los procedimientos, los empleados podrán ver a sus jefes y a la organización de manera positiva aunque estén insatisfechos con los pagos, las promociones y otros resultados personales. (E Revise Usted manda: ética en acción, en la p. 452).

En conclusión, la teoría de la equidad muestra que, para la mayoría de los empleados, la motivación recibe una influencia importante de las recompensas relativas, así como de las recompensas absolutas, aunque algunos aspectos clave todavía son poco claros.⁴³ Por

ejemplo, ¿cómo definen los empleados las entradas y salidas? ¿Cómo combinan y evalúan sus entradas y salidas para obtener un total? ¿Cuándo y cómo cambian los factores con el paso del tiempo? Y, ¿cómo eligen las personas a los referentes? A pesar de estos problemas, la teoría de la equidad sí cuenta con una cantidad impresionante de apoyo de investigación y nos ofrece algunos conceptos importantes para la motivación de los empleados.

Teoría de las expectativas

●●● **teoría de las expectativas**
Teoría de que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho se presentará un resultado dado y en el atractivo de ese resultado para el individuo.

La explicación más completa y ampliamente aceptada de la motivación de los empleados hasta la fecha es la **teoría de las expectativas**, de Victor Vroom.⁴⁴ Aunque la teoría tiene sus críticos,⁴⁵ es apoyada por gran parte de las evidencias de investigación.⁴⁶

La teoría de las expectativas afirma que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho se presentará un resultado dado y en el atractivo de ese resultado para el individuo. Esta teoría incluye tres variables o relaciones (ver figura 16.6):

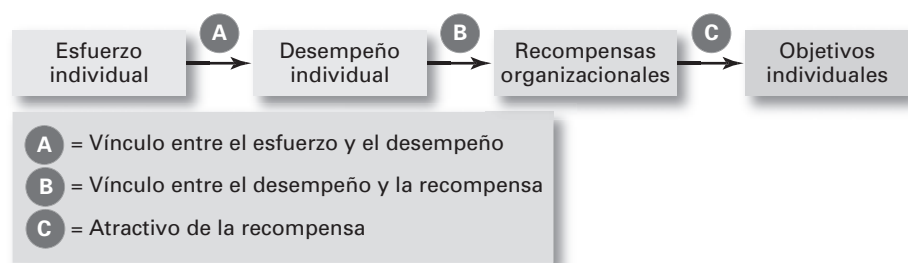
1. *Expectativa o vínculo entre el esfuerzo y el desempeño* es la probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo producirá cierto nivel de desempeño.
2. *Medio o vínculo entre el desempeño y la recompensa* es el grado al que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular es un medio para lograr el resultado deseado.
3. *Valencia o atractivo de la recompensa* es la importancia que el individuo otorga al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo. La valencia considera tanto los objetivos como las necesidades del individuo. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 14 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “What Rewards Do I Value Most?”).

Esta explicación de la motivación podría parecer compleja, pero en realidad no lo es. Puede ser resumida en las preguntas: ¿qué tan duro tengo que trabajar para lograr cierto nivel de desempeño? Y, ¿puedo lograr realmente ese nivel? ¿Qué recompensa obtendré al trabajar a ese nivel de desempeño? ¿Qué tan atractiva es la recompensa para mí? Y, ¿me ayuda a lograr mis objetivos? El hecho de que usted esté motivado para realizar un esfuerzo (es decir, trabajar) en cualquier momento depende de sus objetivos particulares y su percepción de si cierto nivel de desempeño es necesario para lograr esos objetivos.

La clave de la teoría de las expectativas es comprender el objetivo de un individuo y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, por último, entre las recompensas y la satisfacción de objetivos individuales. Destacan los pagos o recompensas. Como resultado, debemos creer que las recompensas que ofrece una organización concuerdan con lo que desea el individuo. La teoría de las expectativas reconoce que no existe un principio universal para explicar lo que motiva a los individuos y enfatiza así que los gerentes entienden por qué los empleados ven ciertos resultados como atractivos o poco atractivos. Después de todo, deseamos recompensar a los individuos con las cosas que valoran como positivas. Además, la teoría de las expectativas destaca los comportamientos esperados. ¿Saben los empleados lo que se espera de ellos y cómo serán evaluados? Por último, la teoría tiene que ver con las percepciones. La realidad es irrelevante. Las propias percepciones de un individuo sobre el desempeño, las recompensas y los resultados de los objetivos, no los resultados mismos, determinarán su motivación (nivel de esfuerzo). (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 16.9).

Figura 16.6

Modelo de las expectativas simplificado



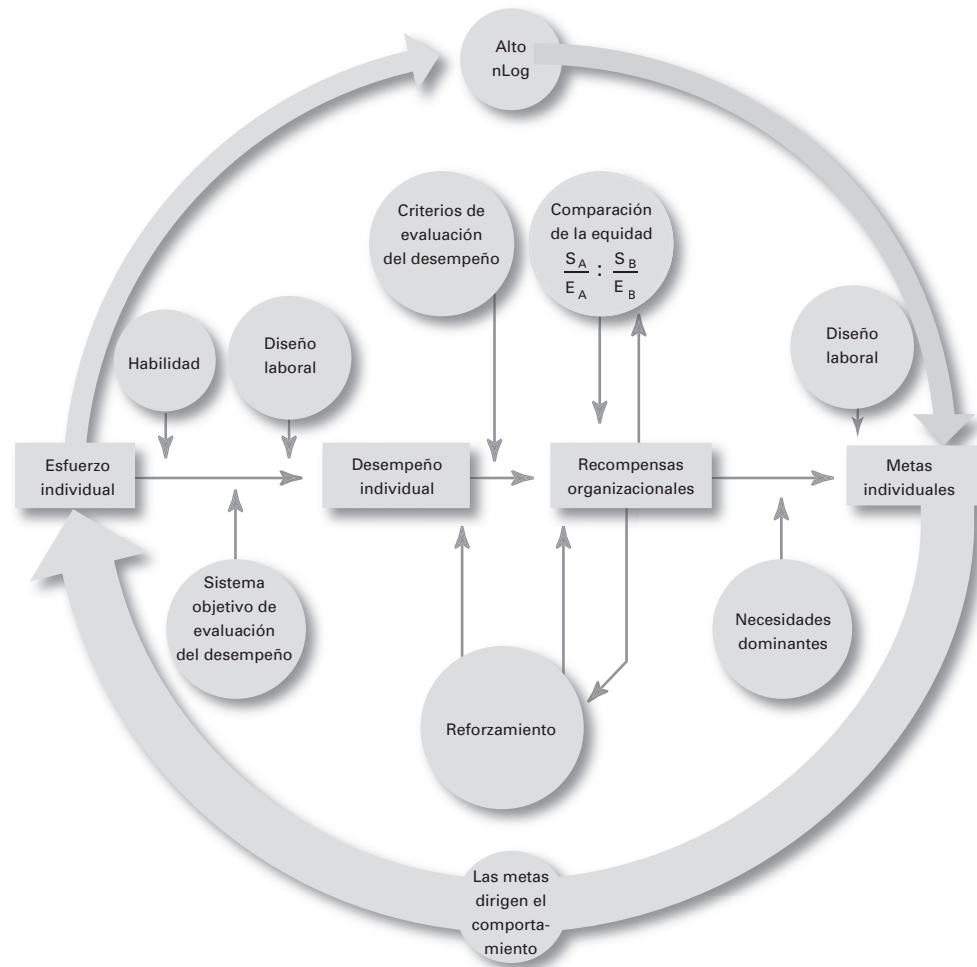
Integración de las teorías contemporáneas de la motivación

Hemos presentado seis teorías contemporáneas de la motivación. Usted podría sentirse tentado a considerarlas en forma independiente, pero hacer esto sería un error, ya que muchas de las ideas que apoyan a las teorías son complementarias y entenderá mejor cómo motivar a las personas si analiza la manera en que concuerdan las teorías.⁴⁷ La figura 16.7 presenta un modelo que integra gran parte de lo que sabemos sobre la motivación. Su fundamento básico es el modelo de las expectativas que muestra la figura 16.6. Examinemos este modelo, comenzando desde la izquierda.

El cuadro del esfuerzo individual tiene una flecha que conduce hasta él y que fluye desde las metas del individuo. Congruente con la teoría de la fijación de metas, este vínculo de metas y esfuerzo intenta ilustrar que las metas dirigen el comportamiento. La teoría de las expectativas predice que un empleado ejercerá un nivel importante de esfuerzo si percibe que existe una fuerte relación entre el esfuerzo y el desempeño, el desempeño y las recompensas, y las recompensas y la satisfacción de metas personales. Cada una de estas relaciones recibe, a su vez, la influencia de otros factores. Usted puede ver en el modelo que el nivel de desempeño individual lo determina no sólo el nivel de esfuerzo individual, sino también la habilidad que tiene el individuo para desempeñarse y si la organización cuenta con un sistema justo y objetivo de evaluación del desempeño. La relación entre el desempeño y la recompensa será fuerte si el individuo percibe que el desempeño (más que la antigüedad, los favoritismos personales o algunos otros criterios) es lo que se recompensa. El vínculo final en la teoría de las expectativas es la relación entre las recompensas y las metas. Las teorías de las necesidades entran en juego en este momento. La motivación sería alta según el grado en que las recompensas que un individuo recibiera por su desempeño satisficieran las necesidades dominantes congruentes con sus metas individuales.

Figura 16.7

Integración de las teorías contemporáneas de la motivación



Una mirada más de cerca al modelo muestra también que éste considera la relación entre el logro y la necesidad, el reforzamiento, la equidad y las teorías del MCE. Las personas que tienen grandes necesidades de logros no se sienten motivadas por la evaluación que la organización hace de su desempeño ni por las recompensas organizacionales; de ahí el salto desde el esfuerzo hasta las metas individuales para los que tienen gran necesidad de logro. Recuerde que estas personas tienen un impulso interno siempre que los trabajos que realicen les proporcionen responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados. No tienen interés en los vínculos entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensas o recompensas y metas.

La teoría del reforzamiento se observa en el modelo al reconocer que las recompensas de la organización refuerzan el desempeño del individuo. Si los gerentes diseñan un sistema de recompensas que los empleados consideran como una compensación por un buen desempeño, las recompensas reforzarán y fomentarán la continuidad del buen desempeño. Las recompensas también juegan un rol importante en la teoría de la equidad. Los individuos compararán las recompensas (salidas) que han recibido a cambio de las entradas o esfuerzos que han realizado con la relación de entradas y salidas de otros individuos importantes. Si existen inequidades, existe la posibilidad de que se afecte el esfuerzo que se ha realizado.

Por último, puede verse que el MCE es el modelo integrador. Las características de las tareas (diseño de empleos) influyen en la motivación laboral en dos puntos. En primer lugar, los empleos que se diseñan alrededor de los cinco aspectos laborales generarán un desempeño laboral real más alto porque el trabajo mismo estimulará la motivación del individuo, es decir, aumentarán el vínculo entre esfuerzo y desempeño. En segundo lugar, los empleos que se diseñan alrededor de los cinco aspectos laborales también aumentan el control de un empleado sobre los elementos clave de su trabajo. Por lo tanto, los empleos que ofrecen autonomía, retroalimentación y características similares de las tareas ayudan a satisfacer las metas individuales de los empleados que desean mayor control sobre su trabajo.

● ● ● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Describir las tres necesidades que según McClelland están presentes en los ambientes de trabajo.
- Explicar cómo las teorías de la fijación de metas y del reforzamiento explican la motivación de los empleados.
- Describir el modelo de las características del empleo como una forma de diseñar trabajos motivadores.
- Analizar las implicaciones de la teoría de equidad en la motivación.
- Comparar la justicia distributiva y la justicia de los procedimientos.
- Explicar los tres vínculos clave de la teoría de las expectativas y su rol en la motivación.

TEMAS ACTUALES DE LA MOTIVACIÓN

Hasta ahora hemos cubierto gran parte de las bases teóricas de la motivación de los empleados. Comprender y predecir la motivación de los empleados sigue siendo una de las áreas más populares de la investigación en administración. Sin embargo, incluso los estudios actuales sobre la motivación de los empleados reciben la influencia de varios aspectos laborales importantes, como las dificultades multiculturales, la motivación de grupos exclusivos de trabajadores y el diseño de programas apropiados de remuneración. Veamos estos aspectos con mayor detalle.

Dificultades multiculturales

En el ambiente de negocios global actual, los gerentes pueden asumir automáticamente que los programas motivacionales que funcionan en un lugar lo harán en otros lugares. Las teorías motivacionales más recientes fueron desarrolladas en Estados Unidos por estadounidenses y para estadounidenses.⁴⁸ Quizá la característica estadounidense más ostensible en estas teorías es el fuerte énfasis en el individualismo y las características culturales de la cantidad de vida. Por ejemplo, tanto la teoría de la fijación de metas como la teoría de las expectativas destacan el logro de metas, así como el pensamiento racional e individual. Analicemos varias teorías para ver si existe alguna posibilidad de transferencia multicultural.

La jerarquía de las necesidades de Maslow argumenta que las personas inician en el nivel fisiológico y después ascienden progresivamente en la jerarquía. Esta jerarquía, si tiene

En países como Holanda, donde las necesidades identificadas en la famosa jerarquía de las necesidades de Maslow se clasifican de manera diferente que en Estados Unidos, la calidad de vida es quizá más importante para trabajadores como éstos. Por lo tanto, pueden estar más motivados por el trabajo en grupo, porque éste satisface sus necesidades sociales de reunirse y cooperar.



alguna aplicación, concuerda con la cultura estadounidense. En países como Japón, Grecia y México, donde las características de evasión de la incertidumbre son fuertes, las necesidades de seguridad estarían en el nivel más alto de la jerarquía de las necesidades. Los países con puntuación alta en las características de la calidad de vida (Dinamarca, Suecia, Noruega, Holanda y Finlandia) tienen a las necesidades sociales en el nivel más alto de la jerarquía.⁴⁹ Por ejemplo, podríamos predecir que el trabajo en grupo motivará más a los empleados cuando la cultura del país obtenga una puntuación alta en el criterio de la calidad de vida.

Otro concepto de la motivación que claramente tiene un sesgo estadounidense es la necesidad de logro. El punto de vista de que una gran necesidad de logro actúa como un motivador interno presupone dos características culturales: deseo de aceptar un grado de riesgo moderado (lo que excluye a países con fuertes características de evasión de la incertidumbre) e interés en el desempeño (lo que se aplica casi singularmente a países con fuertes características de cantidad de vida). Esta combinación se encuentra en países angloamericanos, como Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña.⁵⁰ Por otro lado, estas características están relativamente ausentes en países como Chile y Portugal.

La teoría de la equidad tiene seguidores relativamente fuertes en Estados Unidos. Esto no es sorprendente dado que los sistemas de recompensa al estilo estadounidense se basan en el supuesto de que los trabajadores son muy sensibles a la equidad en la distribución de las recompensas. Además, en Estados Unidos, la equidad significa vincular estrechamente la remuneración con el desempeño. Sin embargo, la evidencia reciente sugiere que en culturas colectivistas, sobre todo, en las de antiguos países socialistas de Europa Central y Oriental, los empleados esperan que las recompensas reflejen sus necesidades individuales, así como su desempeño.⁵¹ Más aún, de manera congruente con un legado de comunismo y economías centralmente planeadas, los empleados mostraron mayor actitud de “derecho”, es decir, esperaban que las salidas fueran mayores que sus entradas.⁵² Estos hallazgos sugieren que las prácticas de remuneración al estilo estadounidense requieren una modificación, especialmente en Rusia y los antiguos países comunistas, para que los empleados las perciban como justas.

A pesar de las diferencias multiculturales en la motivación, no debemos asumir que no existen similitudes multiculturales. Por ejemplo, el deseo de tener un trabajo interesante al parecer es importante para casi todos los trabajadores, sin importar su cultura nacional. En un estudio de siete países, empleados de Bélgica, Gran Bretaña, Israel y Estados Unidos clasificaron al “trabajo interesante” en primer lugar entre 11 metas laborales. Y este factor fue clasificado en segundo o tercer lugar en Japón, Holanda y Alemania.⁵³ De modo similar, en un estudio que compara los resultados de las preferencias laborales entre estudiantes de posgrado de Estados Unidos, Canadá, Australia y Singapur, el crecimiento, el logro y la responsabilidad fueron clasificados en los tres primeros lugares y tuvieron clasificaciones idénticas.⁵⁴ Ambos estudios sugieren cierta universalidad de la importancia de los factores intrínsecos identificados por Herzberg en su teoría de los dos factores.



Lawrence A. Read, fundador de la cadena de talleres automotrices Oil Changers, comenzó a contratar trabajadores con antecedentes penales relacionados con drogas casi desde el inicio de su empresa, después de darse cuenta de que algunos de sus gerentes con mejor desempeño tenían antecedentes penales. Su éxito con estos empleados da a entender a Read que las personas desean diferentes cosas de su experiencia laboral. En este caso, afirma, desean dejar atrás su pasado. "Estos son hombres y mujeres con personalidades fuertes y un deseo ardiente de probar algo. No quieren regresar a prisión y esto es bueno e importante desde el punto de vista de los negocios".

●●● semana laboral comprimida

Semana laboral en la que los empleados trabajan más horas al día, pero menos días a la semana.

●●● horario de trabajo flexible (flexitime)

Sistema de programación que requiere que los empleados trabajen determinado número de horas a la semana, pero con la libertad, dentro de ciertos límites, de variar las horas de trabajo.

●●● participación del empleo

Práctica que consiste en que dos o más personas compartan un empleo de tiempo completo.

●●● trabajo a distancia

Enfoque de trabajo en el que los empleados trabajan en casa y están vinculados al lugar de trabajo por computadora y módem.

Cómo motivar a grupos exclusivos de trabajadores

¡Motivar a los empleados nunca ha sido fácil! Los empleados llegan a las organizaciones con diferentes necesidades, personalidades, destrezas, habilidades, intereses y aptitudes. Tienen diversas expectativas de sus empleadores y distintos puntos de vista de lo que creen que su empleador tiene derecho a esperar de ello. Además, difieren mucho en lo que desean de sus empleos. Por ejemplo, algunos empleados obtienen más satisfacción de sus intereses y actividades personales y sólo desean un cheque semanal, no más. No están interesados en hacer que sus trabajos sean más desafiantes o interesantes ni en "ganar" concursos de desempeño. Otros obtienen gran satisfacción en sus trabajos y se sienten motivados a realizar grandes niveles de esfuerzo. Dadas estas diferencias, ¿cómo pueden los gerentes llevar a cabo en forma eficaz el trabajo de motivar a los grupos exclusivos de empleados que forman parte de la fuerza laboral de hoy en día? Algo que deben hacer los gerentes es entender las necesidades de motivación de estos grupos diversos que incluyen a empleados, profesionales, trabajadores eventuales y empleados poco capacitados que ganan el salario mínimo.

Motivación de una fuerza laboral diversa Para maximizar la motivación entre la fuerza laboral de hoy, los gerentes necesitan pensar en términos de *flexibilidad*. Por ejemplo, los estudios nos dicen que los hombres dan más importancia a tener autonomía en sus trabajos que las mujeres. En contraste, la oportunidad de aprender, los horarios de trabajo flexibles y las buenas relaciones interpersonales son más importantes para las mujeres.⁵⁵ Los gerentes necesitan reconocer que lo que motiva a una madre soltera que tiene dos hijos dependientes y que trabaja tiempo completo para apoyar a su familia puede ser muy diferente de las necesidades de un empleado soltero que trabaja medio tiempo, o de un empleado de mayor edad que trabaja sólo pa-

ra complementar su ingreso de jubilación. Se requiere una gama diversa de recompensas para motivar a empleados con necesidades tan distintas. Muchos de los programas para equilibrar la vida laboral (ver capítulo 12) que han implementado las organizaciones son una respuesta a las diferentes necesidades de una fuerza laboral diversa. Además, muchas organizaciones han desarrollado programas de trabajo flexibles que reconocen las distintas necesidades. Por ejemplo, una **semana laboral comprimida** es una semana laboral en la que los empleados trabajan más horas al día, pero menos días a la semana. La forma más común es de cuatro días de 10 horas (un programa 4-40). Sin embargo, las organizaciones pueden diseñar cualquier programa que se adapte a las necesidades de los empleados. Otra alternativa es el **horario de trabajo flexible** (también conocido popularmente como *flexitime*), que es un sistema de programación que requiere que los empleados trabajen determinado número de horas a la semana, pero con la libertad, dentro de ciertos límites, de variar las horas de trabajo. En un programa con horario de trabajo flexible hay ciertas horas clave cuando todos los empleados deben estar en el trabajo, pero las horas de llegada, salida y para ir a comer son flexibles. El horario de trabajo flexible es una de las prestaciones que más desean los empleados.⁵⁶ Y los empleadores han respondido, ya que una encuesta mostró que 74% de los empleadores estadounidenses ofrecieron opciones de trabajo flexible en el 2002.⁵⁷

Otra opción de programación del trabajo que puede ser eficaz para motivar a una fuerza laboral diversa es la **participación del empleo**, es decir, la práctica que consiste en que dos o más personas compartan un empleo de tiempo completo. Este tipo de programa de trabajo podría ser atractivo para los individuos que desean trabajar, pero que no quieren las exigencias ni las dificultades de un puesto de tiempo completo.

Otra alternativa posible debido a la tecnología de la información es el **trabajo a distancia**. En este caso, los empleados trabajan en casa y están vinculados al lugar de trabajo por computadora y módem. Como muchos trabajos se pueden realizar en casa, este enfoque podría aproximarse al trabajo ideal para algunas personas, ya que no se tienen que transportar, los horarios son flexibles, tienen la libertad de vestirse como les plazca y hay pocas interrupciones de los colegas. No obstante, recuerde que no todos los empleados apoyan la idea del trabajo a distancia, pues a algunos les entusiasman las interacciones informales del trabajo que satisfacen sus necesidades sociales y además les proporcionan una fuente de nuevas ideas. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 16.10).

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD DE LA FUERZA LABORAL

Desarrollo del potencial de los empleados: El resultado de la diversidad

Una de las metas más importantes de un gerente es ayudar a los empleados a desarrollar su potencial.⁵⁸ Esto es particularmente importante en la dirección de empleados diversos y talentosos que pueden aportar nuevas perspectivas e ideas a la empresa, pero que descubren que el ambiente de trabajo no es tan propicio para aceptar y apoyar estas diferentes perspectivas. Por ejemplo, los gerentes de los distinguidos Laboratorios Bell de Lucent Technologies trabajaron con empeño para desarrollar un ambiente en el que se fomentarán abiertamente las ideas de empleados diversos. ¿Qué pueden hacer los gerentes para tener la seguridad de que sus empleados diversos tienen la oportunidad de desarrollar su potencial? Algo que pueden hacer es asegurarse de que haya modelos de roles diversos en puestos de liderazgo, de manera que otros puedan ver que existen oportunidades para crecer y progresar. Proporcionar a los empleados diversos, que son motivados, talentosos, trabajadores y entusiastas, oportunidades para sobresalir en roles de toma de decisiones puede ser un motivador poderoso para que otros empleados diversos trabajen con empeño con el propósito de

desarrollar su propio potencial. Un programa de mentoría en el que empleados diversos reciban la oportunidad de trabajar de cerca con los líderes organizacionales puede ser una herramienta poderosa. Por ejemplo, en Silicon Graphics, los empleados nuevos se vuelven parte de un grupo de mentoría denominado "Horizons". Por medio de este grupo de mentoría, empleados diversos tienen la oportunidad de observar y aprender de los líderes clave de la empresa que están a cargo de la toma de decisiones.

Otra forma en la que los gerentes pueden desarrollar el potencial de sus empleados diversos consiste en ofrecer asignaciones de trabajos de desarrollo que proporcionen una variedad de experiencias de aprendizaje en distintas áreas organizacionales. Por ejemplo, DaimlerChrysler inició su Universidad Corporativa, que ofrece una serie integral de oportunidades de aprendizaje a todos los empleados. El director de diversidad y apoyo laboral y familiar de la empresa dice que los empleados que reciben la oportunidad de aprender nuevos procesos y tecnología tienen más oportunidades de sobresalir en su trabajo y permanecer en la empresa. Estos tipos de oportunidades de desarrollo son particularmente importantes para los empleados diversos porque les confiere poder mediante el uso de herramientas que son fundamentales para el desarrollo profesional.

Motivación de profesionales En contraste con la generación pasada, el empleado típico de hoy es más probable que sea un profesional muy capacitado con un grado universitario que un obrero. ¿De qué inquietudes especiales deben estar al tanto los gerentes al tratar de motivar a un equipo de ingenieros de Intel, a diseñadores de software del SAS Institute o a un grupo de consultores de Accenture?

Los profesionales por lo común son distintos de los no profesionales.⁵⁹ Tienen un compromiso fuerte y duradero con su campo de destreza. Su lealtad se dirige más hacia su profesión que a su empleador. Para mantenerse al día en su área, necesitan actualizar sus conocimientos, y debido a su compromiso con su profesión rara vez definen su semana laboral como de 8:00 A.M. a 5 P.M., cinco días a la semana.

¿Qué motiva a los profesionales? El dinero y las promociones ocupan comúnmente un lugar bajo en su lista de prioridades. ¿Por qué? Porque están bien remunerados y disfrutan lo que hacen. En contraste, el desafío laboral ocupa un lugar alto en su lista. Les gusta enfrentar problemas y encontrar soluciones. La recompensa principal por su trabajo es el trabajo mismo. Los profesionales también valoran el apoyo. Desean que los demás piensen que el trabajo que están realizando es importante. Eso puede ser cierto para todos los empleados, pero los profesionales tienden a centrarse en su trabajo como si fuera el interés principal de su vida, en tanto que los no profesionales tienen otros intereses distintos al trabajo que pueden compensar las necesidades no satisfechas en éste.

Motivación de trabajadores eventuales La eliminación de puestos durante los recortes de personal y otras reestructuraciones organizacionales ha aumentado el número de plazas para trabajadores de medio tiempo, por contrato y otras formas de trabajadores temporales. Los trabajadores eventuales no tienen la seguridad ni la estabilidad de los empleados permanentes y no se identifican con la organización ni tienen el mismo compromiso que los demás empleados. Además, las prestaciones que obtienen, como atención médica o pensiones, son escasas o nulas.⁶⁰

No existe una solución sencilla para motivar a los empleados eventuales. Para el pequeño grupo de individuos que prefiere la libertad de su condición temporal (por ejemplo, algunos estudiantes, madres trabajadoras y jubilados), la falta de estabilidad puede no ser un problema. Además, algunos médicos, ingenieros, contadores o planificadores financieros con sueldos muy altos, que no desean las exigencias de un trabajo de tiempo completo, po-

drían preferir la temporalidad. Pero estas son excepciones. En su mayor parte, los empleados eventuales no lo son por decisión propia.

¿Qué puede motivar a los empleados que son involuntariamente eventuales? Una respuesta obvia es la oportunidad de convertirse en empleados permanentes. Cuando los empleados permanentes se seleccionan de una reserva de empleados eventuales, éstos por lo general trabajan con empeño con la esperanza de convertirse en empleados permanentes. Una respuesta menos evidente es la oportunidad de capacitación. La capacidad de un empleado temporal para encontrar un nuevo trabajo depende sobre todo de sus destrezas. Si un empleado ve que el trabajo que realiza puede ayudarlo a desarrollar destrezas que tiene la posibilidad de explotar, entonces su motivación aumenta. Desde el punto de vista de la equidad, usted debe considerar también las repercusiones de mezclar empleados permanentes y eventuales cuando las diferencias de sueldo son importantes. Cuando los empleados eventuales trabajan con empleados permanentes que ganan más y que también reciben prestaciones por realizar el mismo trabajo, es probable que el desempeño de los empleados eventuales se deteriore. Separar a esos empleados o quizás integrar a todos los empleados a un plan de remuneración variable o basada en destrezas podría ayudar a minimizar los problemas.

Motivación de empleados poco capacitados que ganan el salario mínimo

Suponga que en su primer puesto gerencial, después de graduarse, usted es responsable de dirigir un grupo de trabajo compuesto por empleados poco capacitados y que ganan el salario mínimo. Ofrecer un salario mayor a estos empleados por lograr niveles más altos de desempeño está fuera de duda: su empresa no puede pagarlo. Además, estos empleados tienen capacitación y destrezas limitadas. ¿Cuáles son sus opciones motivacionales en este caso? (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 16.11).

Una trampa en la que caemos a menudo es pensar que las personas se sienten motivadas sólo por el dinero. Aunque el dinero es un motivador importante, no es la única recompensa que las personas desean y que los gerentes pueden usar. Para motivar a los empleados que ganan el salario mínimo, los gerentes podrían recurrir al uso de programas de reconocimiento para los empleados, los cuales describiremos más adelante en este capítulo. Muchos gerentes también reconocen el poder de los elogios. No obstante, usted debe tener la seguridad de que estas “palmadas en la espalda” son sinceras y que se dan por las razones correctas.

Diseño de programas apropiados de remuneración

Blue Cross de California, una de las aseguradoras médicas más importantes de Estados Unidos, paga bonos a los médicos que atienden a los miembros de su organización de cuidados de la salud con base en la satisfacción de los pacientes y otros estándares de calidad. Los conductores de FedEx son motivados mediante un sistema de remuneración que los recompensa por las entregas a tiempo y la cantidad de entregas.⁶¹ Los programas de recompensa para los empleados desempeñan un rol importante en la motivación del comportamiento correcto de los empleados. En esta sección revisaremos cómo los gerentes pueden diseñar programas de recompensa adecuados usando la administración a libro abierto y programas de reconocimiento para los empleados, de pago por desempeño y de opción de compra de acciones.

Administración a libro abierto Muchas organizaciones de diversos tamaños permiten la participación de sus empleados en las decisiones laborales al abrir los estados financieros (los “libros”). Comparten la información de tal manera que los empleados se sientan motivados a tomar mejores decisiones sobre su trabajo y sean capaces de entender mejor las implicaciones de lo que hacen, cómo lo hacen y el impacto final en los resultados financieros. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 16.12). Este método se denomina **administración a libro abierto**.⁶² ¿Quién la usa? Más de 3500 organizaciones, incluyendo a Springfield Remanufacturing Corporation, Allstate Insurance, Amoco Canada, Rhino Foods y la división Government Systems de Sprint.⁶³

El objetivo de la administración a libro abierto es lograr que los empleados piensen como un propietario al observar el impacto que sus decisiones y acciones tienen en los resultados financieros. Como la mayoría de los empleados no tiene el conocimiento o la formación para entender las finanzas, se les debe enseñar a leer y entender los estados financieros de la organización. Una vez que los empleados tienen este conocimiento, los gerentes deben compartir las cifras con ellos en forma regular. Al compartir esta información, los empleados comienzan a ver la relación entre sus esfuerzos, nivel de desempeño y resultados operativos.

●●● **administración a libro abierto**
Enfoque motivador en el que los estados financieros de una organización (los “libros”) se comparten con todos los empleados.

La administración a libro abierto crece como un medio para motivar a los empleados, al compartir con ellos información importante sobre la manera de trabajar de su empresa. Sabre, la agencia de viajes que opera el sitio Web Travelocity y un sistema reconocido de reservación de líneas aéreas, usó recientemente un juego de mesa denominado Zodiac como simulación para enseñar a los empleados sobre los estados de ingresos, los estados financieros y la rentabilidad de los fondos propios. Después de jugar durante un año fiscal ficticio, en él refinanciaron la deuda, lanzaron un nuevo producto, observaron que sus competidores les robaron a sus empleados, fueron demandados y aumentaron los ingresos, los cuatro integrantes de cada equipo de "propietarios" obtuvieron un mejor entendimiento de los negocios de Sabre y algunas habilidades financieras rudimentarias.

●●● programas de reconocimiento para los empleados

Atención personal y expresión de interés, aprobación y apreciación hacia un trabajo bien hecho.



Programas de reconocimiento para los empleados Los programas de reconocimiento para los empleados consisten en la atención personal y la expresión de interés, aprobación y apreciación hacia un trabajo bien hecho.⁶⁴ Estos programas pueden ser de muchas formas. Por ejemplo, Nichols Foods Ltd., una embotelladora británica de bebidas gaseosas y jarabes, cuenta con un programa de reconocimiento integral.⁶⁵ Se entregan premios mensuales a los empleados que han sido nominados por sus compañeros por su esfuerzo extraordinario en el trabajo. Y los ganadores de premios mensuales pueden ser elegidos para obtener mayor reconocimiento en una reunión fuera de la empresa organizada para todos los empleados. En contraste, la mayoría de los gerentes usa un enfoque mucho más informal. Por ejemplo, cuando Julia Stewart, la presidenta y directora ejecutiva actual de IHOP International, era presidenta de Applebee's Restaurants, dejaba con frecuencia notas selladas en las sillas de los empleados después de que todos se habían retirado a sus hogares.⁶⁶ Estas notas explicaban lo decisivo que era para Stewart el trabajo de la persona o lo mucho que ella apreciaba la terminación de un proyecto. Stewart también usaba mucho los mensajes del correo de voz que dejaba después de las horas de oficina para decir a los empleados cuánto apreciaba un trabajo bien hecho.

En una encuesta reciente realizada a organizaciones se descubrió que 84% de ellas tenía algún tipo de programa para reconocer los logros de los trabajadores.⁶⁷ Pero, ¿consideran los empleados que estos programas son importantes? ¡Por supuesto! En una encuesta realizada hace algunos años a una amplia gama de empleados se les preguntó cuál pensaba que era el motivador más poderoso en el lugar de trabajo. ¿Su respuesta? ¡Reconocimiento, reconocimiento y más reconocimiento!⁶⁸

Congruente con la teoría del reforzamiento, es probable que se fomente la repetición de un comportamiento si éste recibe un reconocimiento inmediatamente después de que se presenta. Y el reconocimiento puede tener muchas formas. Usted puede felicitar personalmente a un empleado en privado por realizar un buen trabajo. También puede enviar una nota escrita a mano o un mensaje por correo electrónico reconociendo algo positivo que el empleado haya hecho. Para los empleados que tienen una fuerte necesidad de aceptación social, usted puede reconocer los logros públicamente. Con el fin de fomentar la cohesión y la motivación del grupo, usted puede celebrar los éxitos del equipo. Por ejemplo, puede organizar una reunión para comer pizza con el propósito de celebrar los logros de un equipo.

●●● programas de pago por desempeño

Planes de compensación variable que pagan a los empleados con base en alguna medida de desempeño.

Pago por desempeño Los programas de pago por desempeño son planes de compensación variable que pagan a los empleados con base en alguna medida de desempeño.⁶⁹ Como ejemplos están los planes de remuneración por número de piezas, los planes de incentivos salariales, el reparto de utilidades y los bonos de suma fija. Lo que distingue a estas formas de pago de planes de compensación más tradicionales es que en vez de pagar a una persona por el tiempo de trabajo, el pago se ajusta para que refleje alguna medida de desempeño. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 16.13). Estas medidas de desempeño podrían incluir aspectos como la productividad individual, la productividad del equipo o grupo, la productividad departamental o el rendimiento de toda la organización.

El pago por desempeño tal vez sea más compatible con la teoría de las expectativas. De manera específica, los individuos deben percibir una fuerte relación entre su desempeño y las



El reconocimiento de los empleados juega un rol importante en la motivación en Nichols Foods Ltd., con sede en Merseyside, Inglaterra, donde el salario promedio es sólo ligeramente superior a la norma. En el pasillo principal del departamento de producción cuelgan "cuadros de reconocimiento" en los que se anotan los logros de los equipos de empleados. Se entregan premios mensuales a quienes han sido nominados por sus compañeros por sus esfuerzos, y los supervisores de piso hacen presentaciones de sus resultados en todas las juntas anuales. "Para proporcionar un servicio al cliente verdaderamente excepcional", comenta el gerente de operaciones Martin Lee, "uno necesita tener personal realmente bueno y motivado".

recompensas que reciben para que la motivación aumente al máximo. Si las recompensas se asignan por factores sin relación con el desempeño (como la antigüedad, el título laboral o aumentos de sueldo generales), entonces es probable que los empleados reduzcan su desempeño. Desde una perspectiva de la motivación, hacer que parte o toda la remuneración de un empleado se condicione a cierta medida de desempeño centra la atención y esfuerzo de éste hacia esa medida; después, se refuerza la continuación del esfuerzo con una recompensa. Si el desempeño del empleado, equipo u organización disminuye, también disminuye la recompensa. Así, existe un incentivo para que los esfuerzos y la motivación se mantengan fuertes. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 16.14).

Los programas de pago por desempeño son populares. En el 2002, 80% de las grandes empresas estadounidenses tenían alguna forma de plan de remuneración variable.⁷⁰ Estos tipos de planes de remuneración también se han probado en otros países como Canadá y Japón. Alrededor de 35% de las empresas canadienses y 22% de las empresas japonesas tienen planes de pago por desempeño en toda la empresa.⁷¹ Sin embargo, una empresa japonesa, Fujitsu, eliminó su programa basado en el desempeño después de ocho años porque demostró que tenía "fallas y no concordaba con la cultura japonesa".⁷² La gerencia descubrió que algunos empleados fijaban metas lo más bajas posible por temor a no poder cumplirlas. Otros establecieron metas de muy corto plazo. Como consecuencia, los ejecutivos de Fujitsu sintieron que se estaban evitando proyectos ambiciosos que podían generar excelentes productos.

¿Funcionan los programas de pago por desempeño? En su mayor parte, los estudios parecen indicar que sí funcionan. Por ejemplo, en un estudio se descubrió que las empresas que usaron programas de pago por desempeño tuvieron mejor rendimiento financiero que las que no los usaron.⁷³ Otro estudio mostró que los programas de pago por desempeño con incentivos basados en resultados produjeron un impacto positivo en las ventas, la satisfacción del cliente y las utilidades.⁷⁴ Si la organización usa equipos de trabajo, los gerentes deben considerar los incentivos de desempeño basados en grupos que refuerzan el compromiso y el esfuerzo del equipo. Pero ya sea que estos programas se implementen individualmente o en equipo, los gerentes necesitan garantizar que sean específicos en cuanto a la relación entre la remuneración de un individuo y su nivel esperado de desempeño adecuado. Los empleados deben entender con claridad cómo el desempeño (el suyo y el de la organización) se traduce en dólares en sus cheques de pago.⁷⁵ El vínculo, a veces tenue, entre la remuneración y el desempeño, en ningún lugar es más evidente que en el tipo final de programa de recompensas que abordaremos: las opciones de compra de acciones por los empleados.

ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

Usted ha sido contratado como representante de ventas telefónicas de World Adventures Travel, con sede en Dover, Delaware. En este empleo ayuda a los clientes que han llamado para reservar sus vacaciones, buscando lo más conveniente para ellos y sus necesidades, verificando los vuelos de líneas aéreas, los horarios y tarifas, y ayudándolos también con la renta de automóviles y las reservaciones de hoteles.

La mayoría de las empresas de renta de automóviles y hoteles realizan concursos para los representantes de ventas que reserven más automóviles y habitaciones de hotel. ¡Los ganadores del concurso reciben premios muy atractivos! Por ejemplo, si usted registra sólo a 50 clientes para una empresa de renta de automóviles, su nombre es anotado en una cuenta de retiro por 1000 dólares. Si registra a 100 clientes, el retiro es por 2500 dólares y si registra a 200 clientes, recibe una semana de vacaciones en el Caribe con todos los gastos pagados. Así que los incentivos son lo suficientemente atractivos para animarlo a llevar clientes a una de esas empresas, aunque no sea la mejor ni la más barata. Su gerente no lo desanima a participar en estos programas.

¿Ve usted algo mal con esta situación? Explique. ¿Qué problema ético ve usted para: a) el empleado, b) la organización y c) el cliente? ¿Cómo podría una organización diseñar programas de incentivos que fomenten niveles altos de desempeño sin poner en riesgo la ética?

Programas de opción de compra de acciones Durante el 2002, Henry R. Silverman, director ejecutivo de Cendant Corporation, obtuvo 11 millones de dólares en salarios y bonos, aumento de 41%, en tanto que el rendimiento total de las acciones de Cendant cayó 47%. Además, Gary Crittenden, director financiero de American Express Company, ganó más de 4.5 millones de dólares, incluyendo casi tres millones de dólares en opciones de compra de acciones, aunque el precio de las acciones de la empresa disminuyó 31%.⁷⁶ Estos programas de bonos ejecutivos y de opción de compra de acciones han sido criticados porque hacen creer que el sueldo del ejecutivo concuerda con el rendimiento de la organización. ¿Qué son los programas de opción de compra de acciones, para qué se diseñaron y qué necesitan saber los gerentes para diseñar programas apropiados?

●●● **opciones de compra de acciones**
Instrumentos financieros que otorgan a los empleados el derecho de comprar acciones a un precio establecido.

Las **opciones de compra de acciones** son instrumentos financieros que otorgan a los empleados el derecho de comprar acciones a un precio establecido. La idea original detrás de las opciones de compra de acciones fue convertir a los empleados en propietarios con el fin de proporcionarles incentivos fuertes para trabajar con empeño y lograr que la empresa fuera exitosa.⁷⁷ Si la empresa se volvía exitosa, el valor de las acciones subía, aumentando el valor de las opciones de compra de acciones. En otras palabras, había una relación entre el desempeño y la recompensa. La popularidad de las opciones de compra de acciones como herramienta para la motivación y compensación aumentó considerablemente durante el auge de las empresas punto-com a finales de la década de 1990. Como muchas empresas punto-com no podían pagar a los empleados los salarios corrientes del mercado, las opciones de compra de acciones se ofrecieron como incentivos de desempeño. Sin embargo, la caída de las acciones de las empresas punto-com en el 2000 y 2001 ilustró uno de los riesgos inherentes de ofrecer opciones de compra de acciones. En tanto que el mercado crecía, los empleados estaban dispuestos a renunciar a un salario alto a cambio de opciones de compra de acciones. No obstante, cuando los precios de las acciones se estancaron, muchos individuos que se unieron y permanecieron en una empresa punto-com por la oportunidad de volverse ricos a través de las opciones de compra de acciones descubrieron que esas opciones de compra de acciones ya no tenían valor.

●●● Cuadro 16.5
Recomendaciones para diseñar opciones de compra de acciones

Pregunta de diseño	Opciones	Recomendaciones
¿Quién las recibe?	• A nivel general o restringido	• Deben concordar con las perspectivas de crecimiento de la empresa, el estilo de la gerencia y la cultura organizacional.
¿Cuántas?	• Porcentaje elevado o reducido del ingreso de los empleados • Muchas o pocas opciones en concesiones previas	• Deben concordar con las perspectivas de crecimiento de la empresa. • Deben saber que las concesiones previas de gran tamaño pueden aumentar la aversión al riesgo de los receptores.
¿Bajo qué términos?	• Período mínimo* • Vencimiento	• Debe concordar con el ciclo económico. • Los términos menores de 10 años crean relaciones de pago por desempeño más sólidas.
¿Con cuánta frecuencia?	• Plan fijo o variable	• Las concesiones previsibles pueden reducir las perspectivas de alineación de los incentivos. • Pueden surgir problemas internos del capital contable como consecuencia de planes que generen diversos precios de ejercicio.
¿Qué precio?	• Valor justo de mercado • Prima • Descontado • Indexado	• Los empleados deben ver los precios de ejercicio de la opción de compra de acciones como viables y creer que las referencias elegidas son las apropiadas.
¿Qué propiedad?	• Mantener los requisitos después del ejercicio • Directrices de la propiedad	• Requerir que los receptores conserven algunas de sus acciones después del ejercicio fomenta una mejor alineación de los incentivos. • Las directrices generales y definidas de la propiedad también pueden aumentar la alineación de los incentivos.

* El período mínimo se refiere al tiempo que debe pasar antes de que una persona pueda ejercer la opción.

Fuente: P. Brandes, R. Dharwadkar y G.V. Lemesis, "Effective Employee Stock Option Design: Reconciling Stakeholder, Strategic, and Motivational Factors", *Academy of Management Executive*, febrero de 2003, p. 84.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Describir las dificultades multiculturales de la motivación.
- Analizar los retos que enfrentan los gerentes al motivar a grupos exclusivos de trabajadores.
- Describir la administración a libro abierto y los programas de reconocimiento para los empleados de pago por desempeño y de opción de compra de acciones.

Entonces, el mercado de acciones en declive se convirtió en un factor poderoso que disminuyó la motivación.

A pesar del riesgo potencial de la pérdida de valor y el abuso extendido de las opciones de compra de acciones, los gerentes podrían desear tomarlas en cuenta como parte de su programa general de motivación. Un programa de opción de compra de acciones diseñado adecuadamente puede ser una herramienta motivadora poderosa para todo el personal.⁷⁸ En el cuadro 16.5 se enumeran varias recomendaciones para diseñar programas de opción de compra de acciones.

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: SUGERENCIAS PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS

Hemos cubierto una gran cantidad de información sobre la motivación. Si usted es un gerente interesado en motivar a sus empleados, ¿qué recomendaciones específicas puede extraer de las teorías y temas presentados en este capítulo? Aunque no existe una serie que englobe a todas las directrices, las siguientes sugerencias se inspiran en lo que sabemos sobre cómo motivar a los empleados.



Andrew Robinson, quien dirige una empresa de seguridad de la información en Portland, ME, ha llevado un paso más adelante la idea de hacer que las personas tengan empleos acordes a ellas al hacer que los futuros trabajadores tengan empleos potenciales. Robinson dirige un programa gratuito después de clases para enseñar a estudiantes como estos sobre la "piratería informática ética", es decir, el arte de proteger los sistemas de cómputo al piratearlos primero. De los 50 estudiantes inscritos en el programa, Robinson comenta: "Poseen todas las habilidades que necesitan para ocasionar problemas y algunos de ellos pueden haber empezado incluso a hacer algunas de esas cosas sólo por diversión". Su consejo para los estudiantes es, "ésta es la manera de hacerlo legalmente, dentro de un marco moral y ético, y ganar una gran cantidad de dinero haciéndolo".

- *Reconocer las diferencias individuales.* Casi todas las teorías contemporáneas de la motivación reconocen que los empleados no son idénticos. Tienen diferentes necesidades, actitudes, personalidades y otras variables individuales importantes.
- *Hacer que las personas tengan empleos acordes a ellas.* Existe una gran cantidad de evidencias que muestran los beneficios motivadores de lograr que las personas tengan empleos acordes a ellas. Por ejemplo, las personas con una gran necesidad de logro deben tener empleos que les permitan participar en la fijación de metas moderadamente desafiantes y que incluyan autonomía y retroalimentación. Además, recuérdese que no todas las personas se sienten motivadas por empleos con mucha autonomía, variedad y responsabilidad.
- *Usar metas.* La literatura sobre la teoría de la fijación de metas sugiere que los gerentes deben asegurarse de que los empleados tengan metas difíciles y específicas, así como retroalimentación sobre el logro de esas metas. ¿Debe el gerente asignar las metas o deben los empleados participar en su establecimiento? La respuesta depende de su percepción en cuanto a la aceptación de las metas y de la cultura de la organización. Si usted espera resistencia a las metas, la participación debe aumentar la aceptación. Si la participación no es aceptada en la cultura, asigne metas.
- *Tener la seguridad de que las metas se perciben como alcanzables.* Sin importar si las metas son alcanzables en realidad, los empleados que ven las metas como inalcanzables reducirán su esfuerzo porque pensarán, "¿por qué debo molestarme?". Por lo tanto, los gerentes deben asegurarse de que los empleados confían en que el aumento del esfuerzo *puede* conducir al logro de las metas de desempeño.

El gerente se hace

- ◆ *Establezca metas para usted mismo usando las sugerencias de la teoría de la fijación de metas.*
- ◆ *Comience a poner atención a los momentos cuando se siente muy motivado y cuando no está tan motivado. ¿A qué se debe la diferencia?*
- ◆ *Cuando trabaje en equipos para proyectos de clase o en comités de organizaciones estudiantiles, pruebe diferentes enfoques para motivar a los demás.*
- ◆ *Si usted está trabajando, evalúe su trabajo usando el modelo de las características del empleo. ¿Cómo rediseñaría su empleo para hacerlo más motivador?*
- ◆ *Al visitar diversas empresas, observe qué programas de reconocimiento para los empleados utilizan estas empresas, si es que usan alguno.*
- ◆ *Platique con gerentes en funciones sobre los enfoques que ellos tienen sobre la motivación de los empleados. ¿Qué les ha funcionado?*
- ◆ **A** *Conéctese a la Web y realice estos ejercicios de S.A.L., la biblioteca de auto-evaluación, que se encuentra en R.O.L.L.S.: número 13, "What Motivates Me?"; número 14, "What Rewards Do I Value Most?"; número 15, "What's My View on the Nature of People?"; y número 16, "How Sensitive Am I to Equity Differences?".*

- *Individualizar las recompensas.* Como los empleados tienen diferentes necesidades, lo que actúa como reforzador para uno puede no serlo para el otro. Los gerentes deben usar su conocimiento sobre las diferencias de los empleados para individualizar las recompensas que pueden controlar, como la remuneración, las promociones, el reconocimiento, las asignaciones laborales deseables, la autonomía y la participación.
- *Vincular las recompensas con el desempeño.* Los gerentes deben hacer que las recompensas dependan del desempeño. Recompensar factores distintos al desempeño sólo reforzará esos otros factores. Las recompensas importantes, como los aumentos de sueldo y las promociones, se deben otorgar por el logro de metas específicas. Los gerentes también deben buscar formas de aumentar la visibilidad de las recompensas, volviéndolas potencialmente más motivadoras.
- *Verifique el sistema en busca de equidad.* Los empleados deben percibir que las recompensas o las salidas son iguales a las entradas. Dicho de manera sencilla, la experiencia, la habilidad, el esfuerzo y otras entradas obvias deben explicar las diferencias en el pago, la responsabilidad y otras salidas evidentes. Y recuerde que la equidad para una persona es inequidad para otra, así que un sistema ideal de recompensas debe probablemente sopesar las entradas de manera diferente para otorgar las recompensas apropiadas para cada empleo.
- *Use el reconocimiento.* Reconozca el poder del reconocimiento. En una economía estancada donde la disminución de costos es muy frecuente (como ocurrió de 2001 a 2003), usar el reconocimiento es un medio de costo bajo para recompensar a los empleados. Y es una recompensa que la mayoría de los empleados considera valiosa.
- *No ignore el dinero.* Es fácil quedar tan absorto en fijar metas, crear trabajos interesantes y proporcionar oportunidades de participación que uno olvida que el dinero es una razón importante por la cual trabaja la mayoría de las personas. Por lo tanto, la asignación de aumentos salariales basados en el desempeño, los bonos por el trabajo a destajo y otros incentivos de pago son importantes para influir en la motivación de los empleados. No estamos diciendo que los empleados deban centrarse únicamente en el dinero como una herramienta motivadora. Más bien, simplemente estamos declarando lo que es obvio, es decir, si el dinero se eliminara como un incentivo, las personas no se presentarían a trabajar. No se puede decir lo mismo de eliminar las metas, un trabajo enriquecido o la participación.

Los gerentes responden a un Dilema



Stacey Ficken

AVP, Gerente de centro bancario, Allegiant Bank,
St. Louis, Missouri



Motivar a los empleados es quizás uno de los trabajos más difíciles para un gerente. Recompensar y reconocer a los empleados es el resultado final de motivarlos. Para hacer eso, uno debe establecer metas y proporcionarles las herramientas para lograrlas. Ángel podría tratar de implementar lo siguiente: determinar primero la recompensa; asegurarse de que es algo que los empleados valoren; permitirles participar en la decisión de las cuotas de producción; comunicarles cómo encaja su trabajo y departamento en la empresa como un todo y lo importante que ellos son para todo el proceso; elaborar un plan detallado sobre cómo lograr las metas; tener la seguridad de que los empleados cuentan con las herramientas y la capacitación necesarias para lograrlas y revisarlas en forma continua para supervisar el progreso y realizar ajustes. Por último, cuando las metas se cumplan, recompensar a los empleados de manera oportuna y analizar qué es lo que se podría hacer mejor la próxima vez.

Mary Hsue

Gerente ejecutiva, South Sound Dental Care,
Tacoma Washington



Recomiendo a Ángel que implemente tanto un programa de reconocimiento para los empleados como un programa de reconocimiento para los equipos. El reconocimiento, tanto personal como público, es un motivador poderoso. Cuesta poco y ayuda a aumentar la estima de los empleados y el orgullo de los equipos. El reconocimiento se puede expresar como una mención o un agradecimiento por cumplir o superar las metas de producción y por mostrar ciertos comportamientos deseables. Algunos puntos a considerar en el desarrollo de un programa de reconocimiento incluyen: comunicar a los empleados cómo el éxito de la empresa depende de operar con un compromiso firme con la declaración de la misión de la empresa; informar a los equipos cómo ha contribuido el desempeño de su grupo con el éxito de la empresa; identificar las metas y normas de desempeño y permitir a los empleados participar en la identificación de éstas, si es posible; asegurarse de que las metas de desempeño incluyan comportamientos que se relacionen con la misión de la empresa; mantener informados a los empleados de su progreso hacia el logro de las metas y considerar la entrega de una pequeña remuneración junto con el reconocimiento.

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje

Al terminar de estudiar el capítulo, deberá ser capaz de:

- Definir motivación.
- Explicar la motivación como un proceso de satisfacción de necesidades.
- Describir los cinco niveles de la jerarquía de Maslow y cómo esta jerarquía se puede usar en esfuerzos de motivación.
- Analizar cómo abordan la motivación los gerentes que apoyan la teoría X y la teoría Y.
- Describir la teoría de la motivación e higiene de Herzberg.
- Explicar los puntos de vista de Herzberg de la satisfacción e insatisfacción.
- Describir las tres necesidades que según McClelland están presentes en los ambientes de trabajo.
- Explicar cómo las teorías de la fijación de metas y del reforzamiento explican la motivación de los empleados.
- Describir el modelo de las características del empleo como una forma de diseñar trabajos motivadores.
- Analizar las implicaciones de la teoría de equidad en la motivación.
- Comparar la justicia distributiva y la justicia de los procedimientos.
- Explicar los tres vínculos clave de la teoría de las expectativas y su rol en la motivación.
- Describir las dificultades multiculturales de la motivación.
- Analizar los retos que enfrentan los gerentes al motivar a grupos exclusivos de trabajadores.
- Describir la administración a libro abierto y los programas de reconocimiento para los empleados de pago por desempeño y de opción de compra de acciones.

Reflexiones en torno a la administración

1. La mayoría de nosotros tiene que trabajar para vivir y un trabajo es parte fundamental de nuestra vida. Así que, ¿por qué los gerentes deben preocuparse tanto por las formas de motivar a los empleados?
2. Describa una tarea que haya llevado a cabo recientemente y en la que realizó un nivel importante de esfuerzo. Explique su comportamiento usando cualquiera de los tres enfoques de la motivación descritos en este capítulo.
3. Si usted tuviera que desarrollar un sistema de incentivos para una pequeña empresa que hace tortillas, ¿qué elementos de sus enfoques o teorías de la motivación usaría?
4. ¿Por qué? ¿Tomaría la misma decisión si fuera una empresa de diseño de software?
5. ¿Podrían los gerentes usar alguna de las teorías o enfoques de la motivación para fomentar y apoyar los esfuerzos de diversidad del personal? Explique.
5. Muchos de los expertos en diseño de empleos que han estudiado la naturaleza cambiante del trabajo dicen que las personas realizan su mejor esfuerzo cuando se sienten motivadas por un sentido de propósito más que por la búsqueda de dinero. ¿Está usted de acuerdo? Explique su postura.

En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo

Enumere cinco criterios (por ejemplo, remuneración, reconocimiento, trabajo desafiante, amistades, estatus, la oportunidad de hacer nuevas cosas, la oportunidad de viajar, etc.) que para ustedes sean los más importantes en un trabajo. Clasifíquelos

en orden de importancia. Forme grupos pequeños (con tres o cuatro compañeros de clase) y compare sus respuestas. ¿Qué patrones encontró?

Ejercicio de disyuntiva ética

Los empleados que se sienten injustamente obligados a aceptar importantes recortes de sus salarios y prestaciones pueden no ser los trabajadores más motivados. Esta es la situación que enfrentan muchas de las grandes líneas aéreas de Estados Unidos en su lucha por la supervivencia. Para permanecer en el negocio, la gerencia de US Airways y otras empresas de transporte han presionado una y otra vez a pilotos, mecánicos y sobrecargos sindicalizados para que hagan concesiones en los sueldos y las normas laborales. Como resultado de una menor compensación, tanto para el personal como para la gerencia, US Airways pudo recortar 1200 millones de dólares (25%) de sus costos de nómina y salir de la protección contra la quiebra. Otras líneas aéreas mejoraron sus situaciones financieras recortando porcentajes similares de sus presupuestos de nómina.

Aun así, muchos empleados de líneas aéreas están resentidos porque su compensación no regresará a los niveles previos hasta finales de 2008, cuando muy pronto. De

hecho, el asunto de si los recortes de las compensaciones para la gerencia también se mantendrán hasta el 2008 ha roto relaciones entre gerentes y empleados. Más aún, los representantes sindicales de los pilotos anunciaron un voto de "no confianza" en la gerencia de alto nivel de US Airways por los desacuerdos sobre los problemas con las pensiones y el tamaño de los nuevos aviones. Aunque mantener a US Airways en el negocio salva alrededor de 30,000 empleos, muchos empleados están resentidos por lo que consideran un trato injusto. "Sabemos que debemos ayudar a la línea aérea", comenta un sobrecargo, "pero pensamos que nos quitaron más de lo necesario". Esta sensación de inequidad podría deteriorar la motivación y cambiar en forma considerable la manera en que los empleados trabajan juntos y atienden a los clientes.⁷⁹

Imagine que ha sido promovido recientemente y ahora dirige una de las instalaciones de mantenimiento mecánico de su línea aérea en un aeropuerto regional. Su jefe le

comentó que la línea aérea ha perdido a muchos gerentes, los cuales han aceptado empleos fuera de la industria. Para detener las deserciones y retener a los buenos gerentes, su empresa ha decidido reponer los sueldos y prestaciones íntegros a los gerentes en 12 meses. Sin embargo, los empleados deben esperar mucho más. Usted simpatiza con las quejas de sus trabajadores en cuanto a los recortes de las compensaciones y sabe que tienen pocas oportunidades de conseguir un empleo de mantenimiento en otra línea aérea. Aunque le gusta su nuevo empleo y recibiría con agrado el sueldo íntegro, podría cambiarse fácilmente a otra industria. Revise de nuevo el análisis de este capítulo sobre la teoría de la equidad al considerar este dilema ético y decida cuál de las siguientes opciones elegirá y por qué.

Opción A: Filtre la noticia al representante sindical local de tal manera que los líderes sindicales se puedan preparar para presionar a la línea aérea exigiendo un trato equitativo, y arregle su currículum.

Opción B: Llame al periódico local y pase la información en forma anónima a un periodista para que investigue la situación y exponga públicamente cualquier inequidad entre empleados y gerentes.

Opción C: Como la decisión no está en sus manos, busque otras formas de recompensar y motivar a sus empleados, como ofrecer una pizza después de un día especialmente ajetreado.

Caso práctico

La motivación de los empleados DANONE

En uno de los periódicos de mayor tiraje nacional en España se pudo leer el siguiente titular: *"EL ÉXITO DEL BUEN ROLLO. El 96% de la plantilla de DANONE respalda a su compañía y se sienten orgullosos de ella"*. Esta frase resume la filosofía de esta empresa láctea española respecto de la política de motivación de su personal.

En los últimos años, en la memoria del departamento de recursos humanos de DANONE aparece una serie de medidas concretas para poner en marcha los buenos propósitos de la empresa hacia sus empleados. Entre ellas se puede destacar:

- Se utiliza el nombre de "relaciones humanas" para hacer referencia al departamento de recursos humanos. Los trabajadores tienen libertad para llamar a la puerta de este departamento, con cualquier duda, problema o queja, y saben que su petición será resuelta, cueste lo que cueste.
- La comunicación es directa y transparente. No hay intermediarios que puedan distorsionar o esconder la información.
- La empresa refuerza la participación de los empleados en los beneficios de la compañía mediante fondos de pensiones.
- En DANONE no hay un único horario. No es igual trabajar en las fábricas como en los centros de distribución o en las oficinas. Por ejemplo: el equipo comercial trabaja fuera usando su computadora personal y su teléfono celular, y en las oficinas el horario es flexible, con entrada entre las 8:30 y las 10:00 de la mañana y salida entre las cinco y siete de la noche.
- Las madres trabajadoras tienen dos semanas más de permiso y jornada reducida. Una de las últimas iniciativas para ayudar a las mamás son los vales de guardería subvencionados por la empresa.

- La compañía facilita la práctica del deporte y de actividades socioculturales. Tiene un convenio con gimnasios y paga la matrícula y la cuota de cada empleado, que sólo debe abonar un euro cada vez que acude al gimnasio.
- La mejora de las capacidades profesionales es otra herramienta para favorecer al empleado. Para ello, la empresa aporta cursos de formación para el desarrollo de competencias generales, así como cursos específicos en cada área. En el año 2003 se impartieron 56,700 horas de formación, en las cuales se invirtieron 1.5 millones de euros.

Además, DANONE ha sido considerada la empresa española que mejor trata a sus empleados, según el estudio llevado a cabo en el año 2004 por la empresa consultora estadounidense *Great Place to Work Institute España*, en el que han participado más de 100 empresas y 10,500 empleados.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Explique el enfoque motivacional de DANONE, según la teoría de la jerarquía de las necesidades, de Maslow.
2. ¿Qué otras teorías de motivación pueden ajustarse a las actuaciones del departamento de recursos humanos de DANONE? Razónelo.
3. Visite la página Web de DANONE (www.danone.es) y localice los valores de la filosofía de la empresa que consiguen mayor motivación por parte de sus empleados. Justifique su respuesta.

Fuentes: *El País*, 29 de febrero de 2004 y www.danone.es.

Caso elaborado por: María del Carmen de la Calle Durán y Marta Ortiz de Urbina Criado; Departamento de Organización de Empresas; Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, España.

● ● ● **Objetivos de aprendizaje**

Tenga presentes estos objetivos mientras lee y estudia el capítulo

Gerentes o líderes

- Comparar a líderes y gerentes.
- Explicar por qué el liderazgo es un tema importante del comportamiento.

Primeras teorías del liderazgo

- Analizar lo que ha mostrado la investigación sobre las características del liderazgo.
- Comparar los hallazgos de las cuatro teorías del liderazgo conductual.
- Explicar la naturaleza dual del comportamiento de un líder.

Teorías contingentes del liderazgo

- Explicar cómo el modelo de liderazgo de Fiedler es un modelo contingente.
- Comparar la teoría del liderazgo situacional y el modelo de la participación del líder.
- Analizar cómo el modelo de la trayectoria a la meta explica el liderazgo.

Métodos vanguardistas de liderazgo

- Distinguir entre líderes transaccionales y transformacionales.
- Describir el liderazgo carismático y visionario.
- Analizar qué implica el liderazgo de equipos.

Temas de liderazgo en el siglo XXI

- Describir las cinco fuentes del poder de un líder.
- Analizar los problemas que enfrentan los líderes de hoy.
- Explicar por qué el liderazgo es a veces irrelevante.

Capítulo

17

Liderazgo

El Dilema de un gerente



United Parcel Service es la empresa de paquetería integrada más grande del mundo, con sus camiones color chocolate viajando miles de kilómetros cada día hábil, entregando más de 14 millones de paquetes en todo Estados Unidos y en más de 200 países y territorios.¹ No sólo es la empresa más grande de su industria, sino también es considerada como una de las mejores. UPS sigue acumulando éxitos. Por ejemplo, durante cinco años consecutivos fue clasificada

como la empresa “más admirada del mundo” en la industria de la entrega de paquetería en la encuesta del 2003 sobre las empresas más admiradas, realizada por la revista *Fortune*. Tras estos resultados de rendimiento excelente está un ejército de más de 370,000 empleados que clasifican los paquetes, cargan los camiones, los conducen, entregan los paquetes y hacen lo que sea necesario para mantener la confianza entre UPS y sus clientes. La confianza también es importante para que los gerentes de UPS, como Jennifer Shroeger, logren que la atención de sus empleados se centre en llevar a cabo sus trabajos. Shroeger es gerente de distrito del centro de distribución de UPS, con sede en Buffalo, Nueva York, y es responsable de 2300 trabajadores, 225 millones de dólares en ingresos y 45,000 cajas por hora.

El trabajo en un centro de distribución es complejo y lleno de tensión. Más o menos cada hora, un gran camión café llega a una plataforma de descarga. Los empleados descargan los paquetes y los colo-

can en una cinta transportadora. Es caja tras caja, tras caja; una cada tres segundos: 1200 en una hora. Es un trabajo difícil en un ambiente que es todo, menos tranquilo y silencioso. Muchos empleados del turno nocturno son de medio tiempo (estudiantes universitarios o personas que tienen un segundo empleo). No es necesario decir que la rotación de empleados puede ser un problema. Antes de que Shroeger llegara al centro ubicado en Buffalo, los trabajadores de medio tiempo abandonaban la empresa a un promedio de 50% anual. Como los empleados de medio tiempo representaban la mitad del personal de esta instalación, el desgaste era costoso y perjudicial. Shroeger creía que para resolver este problema requeriría una contratación dirigida, comunicación eficaz y conceder a los empleados mayor poder. Como la gerente recientemente asignada, también necesitaría desarrollar la confianza entre ella y los empleados.

Tome el lugar de Jennifer Shroeger. ¿Qué puede hacer ella para crear una cultura de confianza entre sus empleados?

¿Qué haría usted?





ennifer Shroegeer enfrenta un importante reto de liderazgo! Es importante que cree esta cultura de confianza y sea vista como una líder eficaz. ¿Por qué es tan importante el liderazgo? Porque los líderes de las organizaciones son los que hacen que las cosas sucedan. Si el liderazgo es tan importante, es natural preguntar: ¿qué distingue a los líderes de los que no son líderes? ¿Cuál es el estilo de liderazgo más adecuado? Y, ¿qué puede hacer usted si desea ser visto como un líder? En este capítulo trataremos de responder estas y otras preguntas sobre los líderes.

GERENTES O LÍDERES

Comencemos haciendo la distinción entre gerentes y líderes. Los autores y profesionales los equiparan con frecuencia, aunque no son lo mismo necesariamente. Los gerentes son asignados en sus puestos. Su habilidad para influir en los empleados depende de la autoridad formal inherente en ese puesto. En contraste, los líderes son designados o surgen en un grupo de trabajo y tienen la capacidad de influir en los demás por razones que van más allá de la autoridad formal.

¿Deben todos los gerentes ser líderes? A la inversa, ¿deben todos los líderes ser gerentes? Como nadie ha demostrado hasta ahora que la habilidad de liderazgo sea una desventaja para un gerente, creemos que todos los gerentes deben ser líderes *en forma ideal*. Sin embargo, no todos los líderes tienen las capacidades o destrezas de los gerentes eficaces y, por lo tanto, no todos los líderes deben ser gerentes. El hecho de que un individuo pueda influir en otros no significa que también tenga la capacidad de planear, organizar y controlar. Dado que todos los gerentes deben ser líderes, estudiaremos el liderazgo desde una perspectiva gerencial. Por consiguiente, nuestra definición de un **líder** es alguien que puede influir en otros y que posee autoridad gerencial. Entonces, ¿qué es el **liderazgo**? Es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos.

El liderazgo, igual que la motivación, es un tema del comportamiento organizacional que se ha investigado ampliamente y la mayoría de esa investigación se ha dirigido a responder la pregunta: *¿qué es un líder eficaz?* Comenzaremos nuestro estudio analizando algunas de las primeras teorías del liderazgo.

●●● líder

Alguien que puede influir en otros y que posee autoridad gerencial.

●●● liderazgo

Proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Comparar a líderes y gerentes.
- Explicar por qué el liderazgo es un tema importante del comportamiento.

P y R

Cuando vea este símbolo, vaya a la página Web de R.O.L.L.S. (www.pearsoneducacion.net/robbins) y a Q & A, su asistente educativo permanente. En cápsulas en vídeo y materiales escritos presentados por estos autores se abordan preguntas que con frecuencia hacen los estudiantes.

PRIMERAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO

El liderazgo ha sido un tema de interés desde los tiempos antiguos en que las personas se reunían en grupos para lograr objetivos. Sin embargo, no fue sino hasta principios del siglo XXI que los investigadores comenzaron a estudiarlo. Estas primeras teorías del liderazgo se centraron en el *líder* (teorías de rasgos) y cómo el *líder interactuaba* con los miembros de su grupo (teorías del comportamiento).

Teorías de rasgos

La investigación sobre el liderazgo que se realizó en las décadas de 1920 y 1930 se centró en los rasgos del líder, es decir, las características que se podrían usar para diferenciar a los líderes de los que no lo son. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 17.1). La intención era aislar las características que poseían los líderes, pero que no mostraban a los que no eran líderes. Entre las características estudiadas estaban la estatura física, la apariencia, la clase social, la estabilidad emocional, la facilidad de palabra y la sociabilidad. A pesar de los mejores esfuerzos de los investigadores, fue imposible identificar una serie de rasgos

que distinguieran *siempre* a los líderes (la persona) de los que no lo son. Probablemente era algo optimista pensar que pudiera haber rasgos constantes y singulares que se aplicaran universalmente a todos los líderes eficaces, ya sea que estuvieran a cargo de Toyota Motor Corporation, el Ballet de Moscú, Ted's Malibu Surf Shop o la Universidad de Oxford. No obstante, los intentos posteriores para identificar los rasgos relacionados en forma constante con el liderazgo (el proceso, no la persona) tuvieron más éxito. Los siete rasgos relacionados con el liderazgo eficaz son el dinamismo, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la confianza en sí mismo, la inteligencia, los conocimientos pertinentes para el trabajo y la extraversión.² En el cuadro 17.1 se describen brevemente estos rasgos.

Los investigadores han acordado que los rasgos por sí mismos no eran suficientes para explicar el liderazgo eficaz, ya que las explicaciones que se basaron únicamente en ellos ignoraron las interacciones de los líderes y los integrantes de su grupo, así como los factores situacionales. Poseer los rasgos apropiados sólo aumentaba la probabilidad de que un individuo fuera un líder eficaz. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 17.2). Por lo tanto, la investigación sobre el liderazgo desde finales de la década de 1940 hasta mediados de los años setenta se concentró en los estilos de comportamiento preferidos que mostraban los líderes. Los investigadores se preguntaban si había algo particular en lo que *hacían* los líderes eficaces; en otras palabras, en su *comportamiento*.

Teorías del comportamiento

Paul Johnston es presidente y gerente general de Agri-Mark Inc., una exitosa y creciente cooperativa lechera de Massachusetts que es conocida por sus productos lácteos de excelente calidad. Johnston es un jefe exigente y autocrático que es descrito como “franco, sarcástico, falto de tacto y severo”. En contraste, Gerald Chamales, fundador y presidente de Rhinotek Computer Products, una empresa fabricante de cartuchos láser y de inyección de tinta con sede en California, ha aprendido a aprovechar las pasiones y fortalezas de sus empleados y a obtener lo mejor de ellos. ¿Cómo? Fomentando su participación y permitiéndoles entender cómo hacer mejor las cosas. Las ventas de Rhinotek han aumentado 20% en los últimos tres años y las utilidades se han incrementado 90 %.³ Agri-Mark y Rhinotek son dos empresas exitosas pero, como se puede ver, los líderes se comportan en dos formas muy distintas ¿Qué sabemos sobre el comportamiento de los líderes y cómo nos puede ayudar este conocimiento para entender lo que es un líder eficaz?

Cuadro 17.1

Siete rasgos relacionados con el liderazgo

1. **Dinamismo.** Los líderes realizan una gran cantidad de esfuerzo. Tienen un deseo relativamente alto de logro; son ambiciosos; tienen mucha energía; son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.
2. **Deseo de dirigir.** Los líderes tienen un fuerte deseo de influir en los demás y dirigirlos. Muestran el deseo de tomar la responsabilidad.
3. **Honestidad e integridad.** Los líderes crean relaciones de confianza entre ellos mismos y sus seguidores siendo sinceros y honestos, y mostrando gran congruencia entre sus palabras y hechos.
4. **Confianza en sí mismo.** Los seguidores buscan líderes que no duden de sí mismos. Por lo tanto, los líderes deben mostrar confianza en sí mismos para convencer a sus seguidores de que sus objetivos y decisiones son los correctos.
5. **Inteligencia.** Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información y deben tener la capacidad de crear visiones, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.
6. **Conocimientos pertinentes para el trabajo.** Los líderes eficaces tienen una gran cantidad de conocimientos sobre la empresa, la industria y los asuntos técnicos. Los conocimientos profundos permiten a los líderes tomar decisiones bien informadas y entender las implicaciones de esas decisiones.
7. **Extraversión.** Los líderes son personas muy activas y alegres. Son sociables, seguros de sí mismos y raramente son callados o retraídos.

Fuentes: S.A. Kirkpatrick y E.A. Locke, “Leadership: Do Traits Really Matter?”, *Academy of Management Executive*, mayo de 1991, pp. 48-60; T.A. Judge, J.E. Bono, R. Ilies y M.W. Gerhardt, “Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review”, *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2002, pp. 765-780.

Cuadro 17.2

Teorías del comportamiento del liderazgo

	Aspecto del comportamiento	Conclusión
Universidad de Iowa	<i>Estilo democrático</i> : permite la participación de los subordinados, delega autoridad y fomenta la participación <i>Estilo autocrático</i> : dicta los métodos de trabajo, centraliza la toma de decisiones y limita la participación <i>Estilo laissez-faire</i> : da al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo	El estilo democrático de liderazgo fue el más eficaz, aunque estudios posteriores mostraron resultados mixtos.
Estado de Ohio	<i>Consideración</i> : considera las ideas y los sentimientos de los seguidores <i>Estructura de iniciación</i> : estructura el trabajo y las relaciones laborales para lograr los objetivos del trabajo	El líder alto-alto (alto en consideración y alto en la estructura de iniciación) logró que el desempeño y la satisfacción de los subordinados fueran altos, pero no en todas las situaciones.
Universidad de Michigan	<i>Orientado hacia los empleados</i> : destaca las relaciones interpersonales y la satisfacción de las necesidades de los empleados <i>Orientado hacia la producción</i> : destaca los aspectos técnicos o de las tareas del trabajo	Los líderes orientados hacia los empleados se relacionaron con una alta productividad de los grupos y con una mayor satisfacción en el trabajo.
Parrilla gerencial	<i>Interés por el personal</i> : medía el interés del líder por los subordinados en una escala de 1 a 9 (bajo a alto) <i>Interés por la producción</i> : medía el interés del líder por la realización del trabajo en una escala de 1 a 9 (bajo a alto)	Los líderes se desempeñaban mejor con un estilo 9.9 (nivel alto de interés por la producción y por el personal).

●●● teorías del comportamiento

Teorías de liderazgo que identificaban comportamientos que diferenciaban a los líderes eficaces de los ineficaces.

●●● estilo autocrático

Líder que tiende a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados.

●●● estilo democrático

Líder que tiende a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación al decidir los métodos de trabajo y objetivos y a usar la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados.

●●● estilo laissez-faire

Líder que generalmente da al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que considere adecuada.

Los investigadores esperaban que el enfoque de las **teorías del comportamiento** proporcionara respuestas más definidas sobre la naturaleza del liderazgo que las teorías de los rasgos. Existen cuatro estudios importantes sobre el comportamiento del líder que debemos examinar (el cuadro 17.2 ofrece un resumen de los aspectos principales del comportamiento del líder y las conclusiones de cada uno de estos estudios).

Estudios de la Universidad de Iowa Los estudios de la Universidad de Iowa (conducidos por Kurt Lewin y sus colaboradores) exploraron tres estilos de liderazgo.⁴ El **estilo autocrático** describía a un líder que tendía a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados. El **estilo democrático** describía a un líder que tendía a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación en la decisión de los métodos y objetivos de trabajo, y usar la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados. Por último, el líder al estilo *laissez-faire* generalmente daba al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que considerara adecuada. Lewin y sus colaboradores investigaron cuál era el estilo más eficaz. Sus resultados parecían indicar que el estilo democrático contribuía con una buena cantidad y calidad de trabajo. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 17.3). ¿Se encontró la respuesta a la pregunta del estilo de liderazgo más eficaz? Por desgracia, esto no era tan sencillo. Estudios posteriores sobre los estilos autocrático y democrático mostraron resultados mixtos. Por ejemplo, el estilo democrático produjo en ocasiones niveles más altos de desempeño que el estilo autocrático pero, otras veces, produjo niveles de desempeño más bajos o similares. Sin embargo, se obtuvieron resultados más consistentes cuando se usó una medida de la satisfacción de los subordinados. Los niveles de satisfacción de los integrantes del grupo fueron generalmente mayores con un líder democrático que con uno autocrático.⁵ (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 27 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: What's My Leadership Style?).

Ahora, ¡los líderes tenían un dilema! ¿Debían centrarse en lograr un desempeño más alto o una mayor satisfacción de los miembros? Este reconocimiento de la naturaleza dual del comportamiento de un líder, es decir, centrarse en la tarea y en el personal, fue también una característica clave de los demás estudios del comportamiento.



Los líderes son a menudo responsables de estructurar sus roles y los roles de los demás en una organización. Anthony Bourdain, chef ejecutivo del restaurante Les Halles de Nueva York, y su equipo disciplinado prosperan en una estructura jerárquica que en alguna forma está en desventaja con las estructuras cada vez más planas de las organizaciones corporativas. Bourdain vincula su modelo con la milicia, con una rígida cadena de mando y una psicología de nosotros contra ellos que fomenta el trabajo en equipo. "Debido a su excesiva rigidez y claridad", afirma, "el sistema jerárquico le permite hablar con franqueza en un ambiente donde no se permite ni se requiere el ego. ... Todo mundo vive y muere con las mismas reglas".

●●● estructura de iniciación

Grado en el que un líder definía y estructuraba su rol y los roles de los miembros del grupo en la búsqueda del logro de objetivos.

●●● consideración

Grado en el que un líder tiene relaciones laborales que se caracterizan por la confianza mutua y el respeto hacia las ideas y sentimientos de los miembros del grupo.

●●● líder alto-alto

Líder con una calificación alta, tanto en la estructura de iniciación como en los comportamientos de consideración.

●●● parrilla gerencial

Gráfica de dos dimensiones que registra dos comportamientos de liderazgo (interés por el personal e interés por la producción) que dio como resultado cinco diferentes estilos de liderazgo.

Estudios del Estado de Ohio Los estudios del Estado de Ohio identificaron dos aspectos importantes del comportamiento del líder.⁶ Comenzando con una lista de más de 1000 aspectos del comportamiento, los investigadores finalmente la redujeron a sólo dos que representaban a la mayor parte del comportamiento de liderazgo descrito por los integrantes de grupos. El primero se denominó **estructura de iniciación**, que se refería al grado en el que un líder definía y estructuraba su rol y los roles de los miembros del grupo en la búsqueda del logro de objetivos. Incluía el comportamiento que involucraba los intentos de organizar el trabajo, las relaciones laborales y los objetivos. El segundo se llamó **consideración**, que se definió como el grado en el que un líder tenía relaciones laborales que se caracterizaban por la confianza mutua y el respeto hacia las ideas y los sentimientos de los miembros del grupo. Un líder con un nivel alto de consideración ayudaba a los miembros del grupo con sus problemas personales, era amigable y accesible, y trataba a todos los miembros del grupo como iguales. Se preocupaba (mostraba consideración) por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de sus seguidores.

¿Eran estos aspectos del comportamiento descripciones adecuadas del comportamiento del líder? La investigación descubrió que un líder con un nivel alto, tanto en la estructura de iniciación como en la consideración (un **líder alto-alto**) logró con mayor frecuencia un nivel alto de desempeño y satisfacción en las tareas del grupo que uno que obtuvo una calificación baja en cualquiera de los dos aspectos, o en ambos. No obstante, el estilo alto-alto no siempre produce resultados positivos, ya que suficientes excepciones indicaron que quizás era necesario integrar los factores situacionales en la teoría del liderazgo.

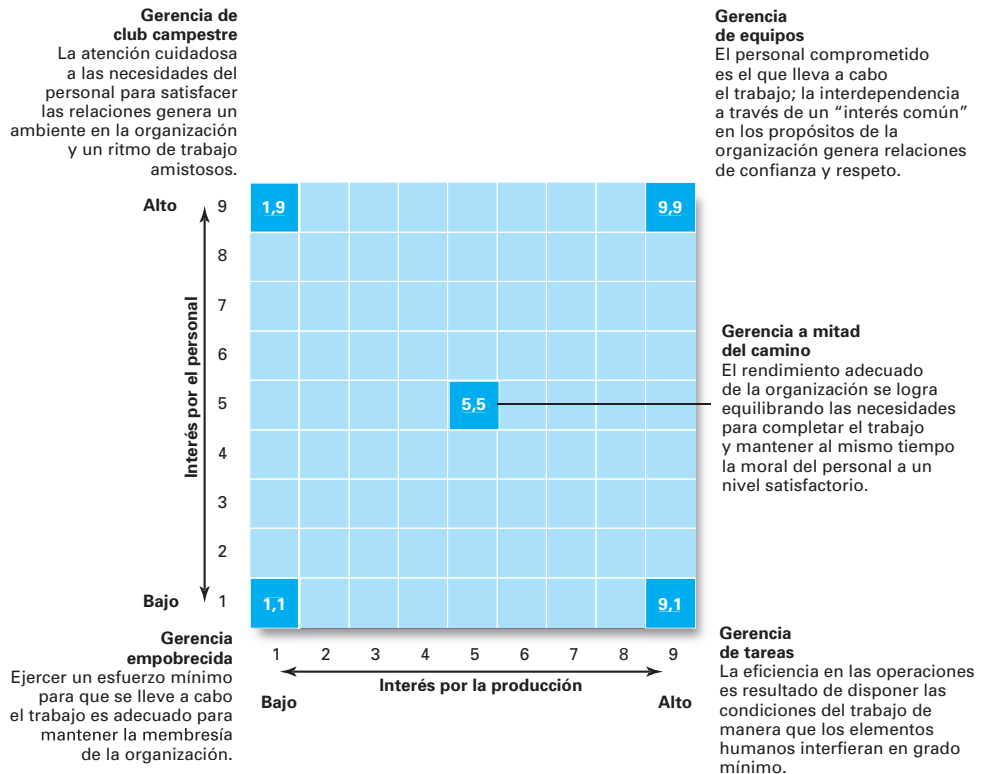
Estudios de la Universidad de Michigan Los estudios sobre el liderazgo que se condujeron en el Survey Research Center de la Universidad de Michigan al mismo tiempo que los realizados en el Estado de Ohio tuvieron un objetivo de investigación similar: identificar las características del comportamiento de los líderes que estaban relacionadas con la eficacia del desempeño. El grupo de Michigan también identificó dos aspectos del comportamiento del liderazgo, que denominaron orientado hacia el empleado y orientado hacia la producción.⁷ Los líderes *orientados hacia los empleados* destacaban las relaciones interpersonales, tenían un interés personal en las necesidades de sus seguidores y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros del grupo. En contraste, los líderes *orientados hacia la producción* tendían a destacar los aspectos técnicos o de las tareas del trabajo, se preocupaban principalmente por lograr las tareas de su grupo y consideraban a los miembros del grupo como medios para lograr ese fin. Las conclusiones de los investigadores de Michigan favorecieron fuertemente a los líderes que se orientaban hacia los empleados, ya que estaban relacionados con una alta productividad del grupo y una gran satisfacción en el trabajo.

Parrilla gerencial Los aspectos de comportamiento de estos primeros estudios sobre el liderazgo proporcionan el fundamento para el desarrollo de una parrilla bidimensional para evaluar los estilos de liderazgo. Esta **parrilla gerencial** usó los aspectos del comportamiento "interés por el personal" e "interés por la producción", y evaluó el uso que hacía el líder de estos comportamientos, clasificándolos en una escala del 1 (bajo) al 9 (alto).⁸ Aunque la parrilla (mostrada en la figura 17.1) tenía 81 categorías potenciales en las que podía caer el estilo de comportamiento de un líder, se dio énfasis a cinco: gerencia empobrecida (1.1), gerencia de tareas (9.1), gerencia a mitad del camino (5.5), gerencia de club campestre (1.9) y gerencia de equipos (9.9). De estos cinco estilos, los investigadores concluyeron que los gerentes tuvieron un mejor desempeño cuando usaron un estilo 9.9. Por desgracia, la parrilla no ofreció respuestas a la pregunta de qué es lo que hace a un líder eficaz; sólo proporcionó un esquema para conceptualizar el estilo de liderazgo. De hecho, existe poca evidencia sustancial que apoye la conclusión de que un estilo 9.9 es el más eficaz en todas las situaciones.⁹

Figura 17.1

La parrilla gerencial

Fuente: Reimpreso con autorización de *Harvard Business Review*. Gráfica obtenida de "Breakthrough in Organization Development" por Robert R. Blake, Jane S. Mouton, Louis B. Barnes y Larry E. Greiner, noviembre-diciembre de 1964, pp. 136. Derechos reservados Copyright 1964 por el presidente y miembros del cuerpo docente de Harvard College. Todos los derechos reservados.



Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Analizar lo que ha mostrado la investigación sobre las características del liderazgo.
- Comparar los hallazgos de las cuatro teorías del liderazgo conductual.
- Explicar la naturaleza dual del comportamiento de un líder.

Los investigadores del liderazgo estaban descubriendo que predecir el éxito del liderazgo implicaba algo más complejo que aislar algunos rasgos o comportamientos preferibles del líder. Comenzaron a analizar las influencias situacionales. Específicamente, qué estilos de liderazgo podrían ser adecuados en diferentes situaciones y cuáles eran estas situaciones.

TEORÍAS CONTINGENTES DEL LIDERAZGO

En esta sección examinamos cuatro teorías contingentes: modelo de Fiedler, teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, modelo de la participación del líder y modelo de la trayectoria a la meta. Cada una trata de definir el estilo de liderazgo y la situación e intenta responder las contingencias *situacionales* (es decir, *si* esta es la situación, *entonces* este es el mejor estilo de liderazgo para usar).

Modelo de Fiedler

El primer modelo contingente integral del liderazgo lo desarrolló Fred Fiedler.¹⁰ El **modelo de contingencia de Fiedler** propuso que la realización efectiva de un grupo depende del enlace adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus seguidores y el grado en que la situación le permite controlar e influir. El modelo se basó en la premisa de que cierto estilo de liderazgo podría ser más eficaz en diferentes situaciones. La clave consistió en definir aquellos estilos de liderazgo y los diferentes tipos de situaciones, y luego identificar las combinaciones apropiadas de estilo y de situación.

●●● **modelo de contingencia de Fiedler**
Teoría de liderazgo que propone que el desempeño eficaz del grupo depende de la concordancia adecuada entre el estilo en que un líder interactúa con sus seguidores y el grado en el que la situación permite al líder controlar e influir.

●●● **cuestionario del colega menos preferido (LPC)**

Cuestionario que medía si un líder se orientaba hacia las tareas o hacia las relaciones.

●●● **relaciones entre el líder y los miembros**

Una de las contingencias situacionales de Fiedler que describía el grado de confianza y respeto que los empleados tenían por su líder.

●●● **estructura de tareas**

Una de las contingencias situacionales de Fiedler que describía el grado en el que las asignaciones de trabajo se formalizaban y se establecían en procedimientos.

●●● **poder de posición**

Una de las contingencias situacionales de Fiedler que describía el grado de influencia que un líder tenía sobre las actividades basadas en el poder, como las contrataciones, los despidos, la disciplina, las promociones y los aumentos de salario.

Fiedler propuso que un factor clave para el éxito del liderazgo era el estilo de liderazgo básico de un individuo, ya sea orientado hacia las tareas o hacia las relaciones. Para medir el estilo de un líder, Fiedler desarrolló el **cuestionario del colega menos preferido (LPC)**, por sus gilias en inglés). Este cuestionario contenía 18 pares de adjetivos contrastantes (por ejemplo, agradable y desagradable, frío y caliente, aburrido e interesante, y amistoso y poco amistoso. A los encuestados se les pedía que pensarán en todos los colegas que alguna vez hubieran tenido y describieran a la persona con la que *menos disfrutaban* trabajar, calificándola en una escala del 1 al 8 (el 8 siempre correspondía al adjetivo positivo del par y el 1 al adjetivo negativo del par) en cada una de las 18 series de adjetivos. Fiedler creía que uno podía determinar el estilo de liderazgo básico de una persona con base en las respuestas al cuestionario LPC.

Si el líder describía al colega menos preferido en términos relativamente positivos (en otras palabras, con un puntaje LPC “alto”, de 64 o mayor), entonces el encuestado se interesaba principalmente en las buenas relaciones personales con los colegas. Es decir, si usted describía a la persona con la que menos le gustaba trabajar en términos favorables, su estilo sería descrito como *orientado hacia las relaciones*. En contraste, si usted veía al colega menos preferido en términos relativamente desfavorables (un puntaje LPC bajo, de 57 o menor), usted estaba interesado principalmente en la productividad y completar el trabajo; así, su estilo sería considerado como *orientado hacia las tareas*. Fiedler reconocía que existía un grupo pequeño de personas que caían entre estos dos extremos y que no tenían un estilo de personalidad para el liderazgo preconcebido. Otro punto es que Fiedler suponía que el estilo de liderazgo de una persona era siempre el mismo (fijo), sin importar la situación. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 17.4). En otras palabras, si usted fuera un líder orientado hacia las relaciones, siempre sería un líder de este tipo y lo mismo ocurriría con un líder orientado hacia las tareas.

Después de evaluar el estilo de liderazgo de un individuo por medio del cuestionario LPC, era necesario determinar la situación con el propósito de que concordara con el líder. La investigación de Fiedler descubrió tres aspectos contingentes que definían los factores situacionales clave para determinar la eficacia del líder. Estos factores fueron:

- **Relaciones entre el líder y los miembros.** Grado de confianza y respeto que los empleados tenían por su líder; se calificaba como bueno o malo.
- **Estructura de tareas.** Grado en el que las asignaciones de trabajo se formalizaban y se establecían en procedimientos; se calificaba como alta o baja.
- **Poder de posición.** Grado de influencia que un líder tenía sobre las actividades basadas en el poder, como las contrataciones, los despidos, la disciplina, las promociones y los aumentos de salario; se calificaba como fuerte o débil.

Cada situación de liderazgo se evaluaba en cuanto a estas tres variables de contingencia que, en combinación, generaban ocho situaciones posibles en las que se podía encontrar un líder (ver parte inferior de la figura 17.2). Estas situaciones se describieron en cuanto a qué tan favorables eran para el líder. Las situaciones I, II y III se clasificaron como muy favorables para el líder. Las situaciones IV, V y VI eran moderadamente favorables para el líder, y las situaciones VII y VIII se describieron como muy desfavorables para el líder.

Una vez que Fiedler describió las variables del líder y las variables situacionales, estuvo listo para definir las contingencias específicas para la eficacia del liderazgo. Para hacerlo, estudió 1200 grupos en los que comparó los estilos de liderazgo orientados hacia las relaciones con los orientados hacia las tareas en cada una de las ocho categorías situacionales. Concluyó que los líderes orientados hacia las tareas tenían mejor desempeño en las situaciones muy favorables y en las muy desfavorables (ver parte superior de la figura 17.2, en la que el desempeño se representa en el eje vertical y lo favorable de la situación en el eje horizontal). Por otro lado, los líderes orientados hacia las relaciones tuvieron mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables.



Muchos líderes han tenido que cambiar sus estilos de dirigir durante los cambios económicos de los últimos años. Cuando los negocios estaban en auge, tuvieron que trabajar con empeño para evitar que sus mejores empleados aceptaran mejores ofertas de las empresas en competencia. Ahora que las empresas de muchas industrias están controlando sus gastos, líderes como Patricia Russo, directora ejecutiva de Lucent Industries, están más preocupados por motivar a los empleados que podrían sentirse sobrecargados después de despidos masivos y recortes de presupuesto. Bajo la dirección de Russo, Lucent, que vende equipo de telecomunicaciones, ha tenido que cambiar su enfoque de vender nuevos productos a dar servicio al equipo vendido. Ahora, Russo anima a los empleados a esperar la recuperación económica.

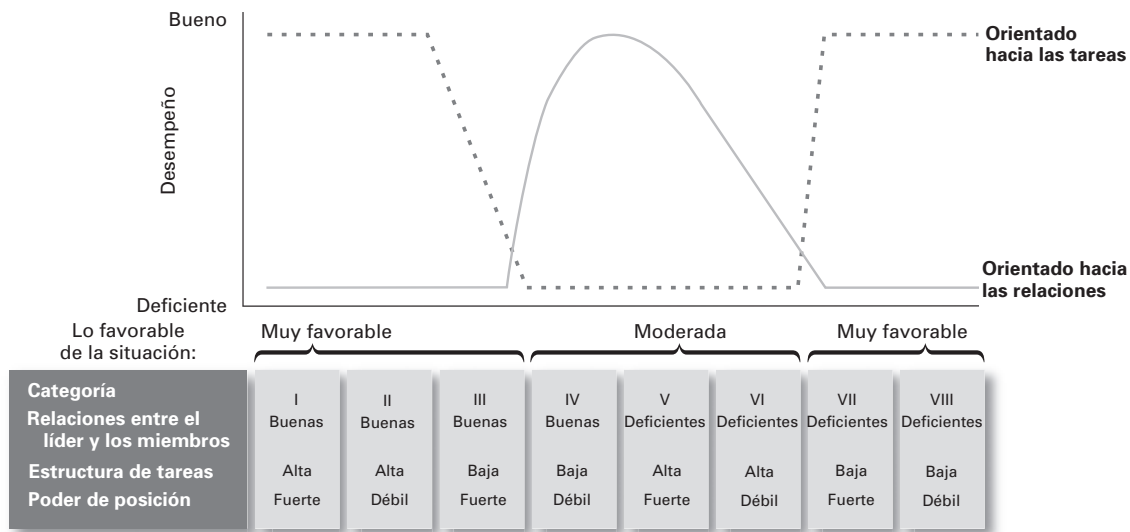


Figura 17.2 Hallazgos del modelo de Fiedler

Como Fiedler consideró el estilo de liderazgo de un individuo como fijo, había sólo dos formas de mejorar la eficacia de un líder. En primer lugar, uno podía contratar a un nuevo líder cuyo estilo concordara mejor con la situación. Por ejemplo, si la situación del grupo era calificada como muy desfavorable, pero era dirigida por un líder orientado hacia las relaciones, el desempeño del grupo podía mejorar reemplazando a esa persona con un líder orientado hacia las tareas. La segunda alternativa era cambiar la situación para que concordara con el líder. Esto se podía lograr reestructurando las tareas o aumentando o disminuyendo el poder que el líder tenía sobre factores como los aumentos de salario, las promociones y las acciones disciplinarias.

Las revisiones de los estudios principales para probar la validez general del modelo de Fiedler han mostrado mucha evidencia que apoya al modelo.¹¹ Sin embargo, esta teoría no está exenta de críticas. Por ejemplo, probablemente se requerían variables adicionales para llenar algunos vacíos del modelo. Además, el cuestionario LPC presentó problemas y era necesario abordar su facilidad de aplicación. Por otra parte, quizá sea poco realista suponer que una persona no puede cambiar su estilo de liderazgo para adaptarse a la situación. Los líderes eficaces tienen la capacidad de cambiar sus estilos, y de hecho lo hacen, para satisfacer las necesidades de una situación en particular. Por último, para los profesionales fue difícil evaluar las variables de contingencia.¹² A pesar de sus desventajas, el modelo de Fiedler mostró que el estilo de liderazgo eficaz necesitaba reflejar los factores situacionales.

Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron una teoría del liderazgo que ha ganado mucha aceptación entre los especialistas en desarrollo gerencial.¹³ Este modelo, denominado **teoría del liderazgo situacional (TLS)**, es una teoría de contingencia que se centra en la disposición de los seguidores. Hersey y Blanchard argumentan que el liderazgo exitoso se logra seleccionando el estilo de liderazgo adecuado, el cual depende del grado de disposición de los seguidores. Antes de seguir adelante, hay dos puntos que debemos aclarar: por qué una teoría de liderazgo se centra en los seguidores y qué significa el término *disposición*.

El énfasis sobre los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que *son* los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que haga el líder, su eficacia depende de las acciones de sus seguidores. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 17.5). Este es un aspecto importante que ha pasado inadvertido o que no se ha destacado mucho en la mayor parte de las teorías del liderazgo. Además, la **disposición**, según la definición de Hersey y Blanchard, se refiere al grado en el que las personas tienen la habilidad y el deseo de realizar una tarea específica.

●●● teoría del liderazgo situacional (TLS)

Teoría de contingencia del liderazgo que se centra en la disposición de los seguidores.

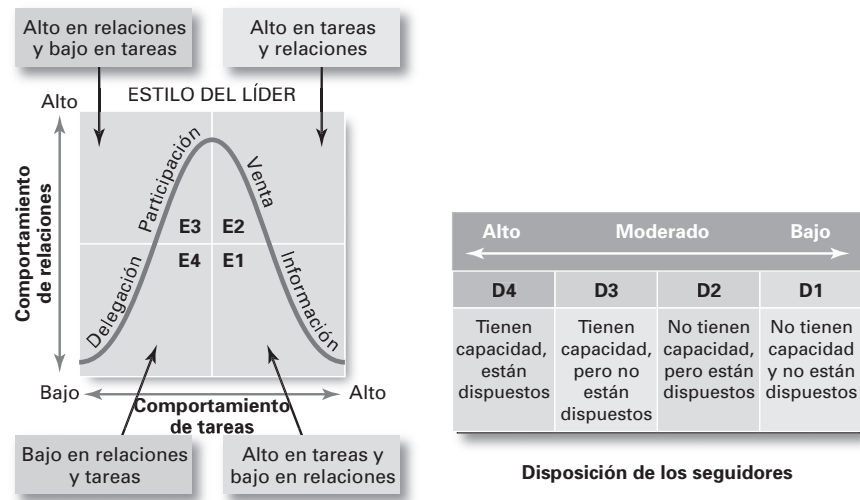
●●● disposición

Grado en el que las personas tienen la habilidad y el deseo de realizar una tarea específica.

Figura 17.3

Modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Fuente: Reimpreso con autorización del Centro para Estudios de Liderazgo. Situational Leadership®, es una marca registrada del Centro para Estudios de Liderazgo. Escondido, California. Todos los derechos reservados.



La TLS usa los mismos dos aspectos del liderazgo que Fiedler identificó: los comportamientos relacionados con las tareas y con las relaciones. No obstante, Hersey y Blanchard dieron un paso más al considerar cada aspecto como alto o bajo y combinarlos después en cuatro estilos de liderazgo específicos (ver figura 17.3), descritos de la manera siguiente:

- *Información* (alto en tareas y bajo en relaciones): El líder define los roles y dice a las personas qué, cómo, cuando y dónde harán diversas tareas.
- *Venta* (alto en tareas y relaciones): El líder tiene un comportamiento tanto de dirección como de apoyo.
- *Participación* (bajo en tareas y alto en relaciones): El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones; el rol principal del líder es facilitar y comunicar.
- *Delegación* (bajo en tareas y relaciones): El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El componente final del modelo consiste en las cuatro etapas de la disposición del seguidor:

- *D1*: Las personas no tienen la capacidad ni están dispuestas a asumir la responsabilidad de hacer algo. No son competentes ni confiables.
- *D2*: Las personas no tienen la capacidad, pero están dispuestas a llevar a cabo las tareas que requiere el trabajo. Se sienten motivadas, pero carecen en ese momento de las destrezas adecuadas.
- *D3*: Las personas tienen la capacidad, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder desea.
- *D4*: Las personas tienen la capacidad y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

La TLS considera la relación entre el líder y el seguidor como análoga a la de padre e hijo. Del mismo modo como los padres necesitan renunciar al control conforme los hijos se vuelven más maduros y responsables, así también deben hacerlo los líderes. Conforme los seguidores alcanzan niveles altos de disposición, el líder responde no sólo al seguir disminuyendo el control sobre sus actividades, sino también al seguir disminuyendo el comportamiento de relaciones. La TLS afirma que si los seguidores *no tienen la capacidad ni están dispuestos* a llevar a cabo una tarea, el líder necesita dar direcciones claras y específicas; si los seguidores *no tienen la capacidad*, pero están *dispuestos*, el líder necesita mostrar una gran orientación hacia las tareas para compensar la falta de habilidad de los seguidores y también una gran orientación hacia las relaciones para lograr que los seguidores “comprendan” los deseos del líder; si los seguidores *tienen la capacidad*, pero *no están dispuestos*, el líder necesita usar un estilo de apoyo y participación, y si los empleados *tienen la capacidad* y también están *dispuestos*, el líder no necesita hacer gran cosa.

La TLS tiene atractivo intuitivo. Reconoce la importancia de los seguidores y agrega la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones en la habilidad y motivación de sus seguidores. No obstante, los esfuerzos de investigación para probar y apoyar la teoría en general han sido desalentadores.¹⁴ ¿Por qué? Entre las explicaciones posibles están las incongruencias internas del modelo mismo, así como los problemas con la metodología de la investigación. Así que, a pesar de su atractivo y amplia popularidad, cualquier apoyo entusiasta se debe hacer con precaución.

Modelo de la participación del líder

●●● **modelo de la participación del líder**
Modelo de contingencia del liderazgo que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo con la toma de decisiones.

Otro modelo de contingencia antiguo, desarrollado por Victor Vroom y Phillip Yetton, fue el **modelo de la participación del líder**, que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo con la toma de decisiones.¹⁵ Desarrollado a principios de la década de 1970, el modelo argumentaba que el comportamiento del líder debe adaptarse para reflejar la estructura de las tareas, ya sea rutinaria, no rutinaria o intermedia. El modelo de Vroom y Yetton es lo que denominamos un modelo *normativo*, porque proporcionaba una serie de reglas en secuencia (normas) que el líder seguía para determinar la forma y la cantidad de participación en la toma de decisiones, de acuerdo con las diversas situaciones.

El modelo de la participación del líder ha cambiado conforme la investigación continúa proporcionando conceptos adicionales al estilo de liderazgo eficaz.¹⁶ Un modelo actual refleja *cómo y con quién* se toman las decisiones y utiliza variaciones de los cinco mismos estilos de liderazgo identificados en el modelo original (ver la descripción de estos estilos en el cuadro 17.3). También amplía las contingencias de la toma de decisiones que los líderes observan para determinar el estilo de liderazgo que sería más eficaz.¹⁷ Estas contingencias (importancia de la decisión, importancia del compromiso, destrezas del líder, posibilidad de compromiso, apoyo del grupo, destrezas del grupo y capacidad del equipo) están presentes (A para alto) o ausentes (B para bajo). El cuadro 17.4 muestra un modelo actual de la participación del líder, el Modelo Orientado hacia el Tiempo, que tiene una orientación de corto plazo y como objetivo tomar decisiones eficaces a un costo mínimo. Para usar el modelo, el líder va de izquierda a derecha para determinar si cada factor de contingencia es alto o bajo. Después de evaluar todas estas contingencias, el estilo de liderazgo más eficaz se identifica en el extremo derecho del modelo. Otro modelo, el Modelo Orientado hacia el Desarrollo, está estructurado de la misma manera, pero destaca la toma de decisiones eficaces con resultados máximos de desarrollo de los empleados y no otorga valor al tiempo.

●●● **teoría de la trayectoria a la meta**
Teoría de liderazgo que afirma que es trabajo del líder ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización.

Modelo de la trayectoria a la meta

En la actualidad, uno de los enfoques más respetados para entender el liderazgo es la **teoría de la trayectoria a la meta**, la cual afirma que es trabajo del líder ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización. Desarrollada por Robert House, la teoría de la trayectoria a la meta es un modelo de contingencia del liderazgo que toma elementos clave de la teoría de las expectativas de la motivación.¹⁸ El término *de la trayectoria a la meta* deriva de la creencia de que los líderes eficaces

Cuadro 17.3

●●● **Estilos de liderazgo en el modelo de Vroom de la participación del líder**

- **Decidir:** El líder toma la decisión por sí mismo y la anuncia o vende al grupo.
- **Consultar individualmente:** El líder presenta el problema a los miembros del grupo de manera individual, obtiene sus sugerencias y después toma la decisión.
- **Consultar al grupo:** El líder presenta el problema a los miembros del grupo en una junta, obtiene sus sugerencias y después toma la decisión.
- **Facilitar:** El líder presenta el problema al grupo en una junta, y actuando como facilitador define el problema y los límites dentro de los cuales se puede tomar una decisión.
- **Delegar:** El líder permite que el grupo tome la decisión dentro de límites prescritos.

Fuente: Basado en V. Vroom, "Leadership and the Decision-Making Process", *Organizational Dynamics*, vol. 28, núm. 4, 2000, p. 84.

Cuadro 17.4

Modelo orientado hacia el tiempo

Fuente: Adaptado de V. Vroom, "Leadership and the Decision-Making Process", *Organizational Dynamics*, vol. 28, núm. 4, 2000, p. 87.

		Importancia de la decisión	Importancia del compromiso	Destrezas del líder	Posibilidad de compromiso	Apoyo del grupo	Destrezas del grupo	Capacidad del equipo	
DECLARACIÓN DEL PROBLEMA	A	A	A	A	A	-	-	-	Decidir
					B	A	A	A	Delegar
								B	Consultar (al grupo)
						B	B	-	
							-	-	Facilitar
				A	A	A	A	A	
								B	Consultar (individualmente)
						B	B	-	
							-	-	Facilitar
				B	A	A	A	A	
								B	Consultar (al grupo)
						B	B	-	
							-	-	Decidir
				B	B	A	A	A	
								B	Facilitar
						B	B	-	
							-	-	Consultar (individualmente)
							-	-	
	B	A	-	-	A	-	-	-	Decidir
					B	-	-	A	Delegar
								B	Facilitar
								-	Decidir

despejan la trayectoria para ayudar a sus seguidores a ir de donde están al logro de sus metas laborales y facilitar el viaje a lo largo del camino, reduciendo los obstáculos y errores.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

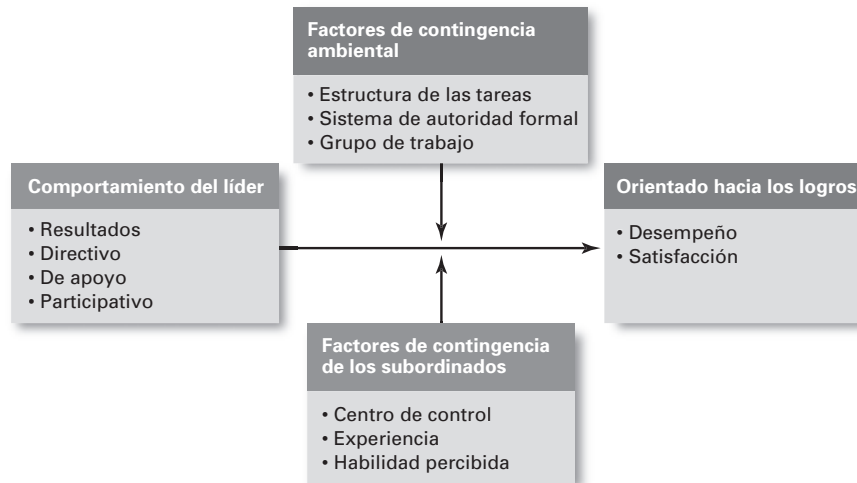
- *Líder directivo*: Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y proporciona dirección específica sobre la manera de realizar las tareas.
- *Líder de apoyo*: Es amistoso y muestra interés por las necesidades de los seguidores.
- *Líder participativo*: Consulta a los miembros del grupo y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- *Líder orientado hacia los logros*: Establece metas desafiantes y espera que sus seguidores logren su máximo nivel de desempeño.

En contraste con el punto de vista de Fiedler de que un líder no puede cambiar su comportamiento, House asumía que los líderes son flexibles. En otras palabras, la teoría de la trayectoria a la meta asume que el mismo líder puede mostrar cualquiera o todos estos estilos de liderazgo, dependiendo de la situación

Como se ilustra en la figura 17.4, la teoría de la trayectoria a la meta propone dos variables situacionales o de contingencia que moderan la relación entre el comportamiento de liderazgo y los resultados: las que están en el *ambiente* y se encuentran fuera de control del seguidor (factores que incluyen la estructura de las tareas, el sistema de autoridad formal y el grupo de trabajo) y las que forman parte de las características personales del *seguidor* (incluyendo el centro de control, la experiencia y la habilidad percibida). Los factores am-

Figura 17.4

Teoría de la trayectoria a la meta



bientales determinan el tipo de comportamiento del líder si se desea maximizar los resultados de los subordinados; las características personales del seguidor determinan cómo se interpretan el ambiente y el comportamiento del líder. La teoría propone que el comportamiento del líder es ineficaz cuando es redundante con las fuentes de la estructura ambiental o incongruente con las características del seguidor. Por ejemplo, algunas predicciones de la teoría de la trayectoria a la meta son:

- El liderazgo directivo conduce a mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o causan tensión que cuando están muy estructuradas y dispuestas.
- El liderazgo de apoyo da como resultado un alto desempeño y una gran satisfacción de los empleados cuando los subordinados desempeñan tareas estructuradas.
- El liderazgo directivo es probable que sea percibido como redundante entre subordinados con una gran habilidad de percepción o que tienen mucha experiencia.
- Cuanto más clara y burocrática sea la relación de autoridad formal, con mayor frecuencia los líderes mostrarán un comportamiento de apoyo y darán menos énfasis al comportamiento directivo.
- El liderazgo directivo generará mayor satisfacción de los empleados cuando haya un conflicto importante en un grupo de trabajo.
- Los subordinados que tienen un centro de control interno se sentirán más satisfechos con un estilo participativo.
- Los subordinados que tienen un centro de control externo se sentirán más satisfechos con un estilo directivo.
- El liderazgo orientado hacia los logros aumentará las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo conducirá a un desempeño alto si las tareas se estructuran en forma ambigua.

La investigación sobre el modelo de la trayectoria a la meta generalmente es alentadora. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 17.6). Aunque no todos los estudios han encontrado apoyo, la mayor parte de las evidencias apoya la lógica que fundamenta a la teoría.¹⁹ En resumen, el desempeño y la satisfacción de los empleados es probable que reciban una influencia positiva cuando el líder compensa las desventajas, tanto de los empleados como del ambiente de trabajo. No obstante, si el líder desperdicia tiempo explicando las tareas que ya son claras o cuando el empleado tiene la habilidad y la experiencia para manejarlas sin interferencia, es probable que el empleado considere ese comportamiento de dirección como redundante o, incluso, insultante.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explicar cómo el modelo de liderazgo de Fiedler es un modelo contingente.
- Comparar la teoría del liderazgo situacional y el modelo de la participación del líder.
- Analizar cómo el modelo de la trayectoria a la meta explica el liderazgo.

MÉTODOS VANGUARDISTAS DE LIDERAZGO

¿Cuáles son los últimos puntos de vista sobre el liderazgo en las organizaciones? En esta sección deseamos abordar tres enfoques contemporáneos del liderazgo, incluyendo el liderazgo transformacional transaccional, el liderazgo carismático visionario y el liderazgo de equipos.

Liderazgo transformacional transaccional

●●● líderes transaccionales

Líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos aclarando las necesidades de roles y tareas.

●●● líderes transformacionales

Líderes que proporcionan atención individualizada, estimulación intelectual y que poseen carisma.

La mayor parte de las teorías sobre el liderazgo presentadas hasta ahora en este capítulo han descrito a los **líderes transaccionales**, es decir, líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos aclarando las necesidades de roles y tareas. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 17.7). Pero existe otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización y que es capaz de producir un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Éstos son los **líderes transformacionales**, y como ejemplos están Jim Goodnight de SAS Institute y Andrea Jung de Avon. Ellos ponen atención a los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la conciencia de sus seguidores en cuanto a los problemas, ayudándolos a ver los viejos problemas de manera diferente, y son capaces de estimular, despertar e inspirar a sus seguidores para que realicen un esfuerzo adicional con el fin de lograr las metas del grupo.

El liderazgo transaccional y transformacional no deben ser vistos como enfoques opuestos para lograr que el trabajo se lleve a cabo.²⁰ El liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño de parte de los empleados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional por sí solo. Más aún, el liderazgo transformacional es más que carisma, ya que el líder transformacional intenta inspirar en sus seguidores la habilidad para cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino los puntos de vista que sostiene el líder.²¹

La evidencia que apoya la superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional es abrumadoramente impresionante. Por ejemplo, estudios que analizaron a gerentes en distintos ambientes, incluyendo la milicia y los negocios, descubrieron que los líderes transformacionales fueron evaluados como más eficaces, con mejor desempeño, y mayores posibilidades de promoción que sus contrapartes transaccionales.²² Además, la evidencia indica que el liderazgo transformacional se correlaciona fuertemente con tasas de rotación más bajas, mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados.²³

Liderazgo carismático visionario

●●● líder carismático

Líder entusiasta y con confianza en sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de determinada manera.

Jeff Bezos, fundador y director ejecutivo de Amazon.com, es una persona que irradia energía, entusiasmo y dinamismo.²⁴ Ama la diversión (su risa legendaria ha sido descrita como una bandada de gansos canadienses en óxido nitroso), pero ha perseguido su visión de Amazon con gran intensidad y ha demostrado una habilidad para inspirar a sus empleados a través de las altas y bajas de una empresa en rápido crecimiento. Bezos es lo que denominamos un **líder carismático**, es decir, un líder entusiasta y con confianza en sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de determinada manera.

Varios autores han intentado identificar las características personales de un líder carismático.²⁵ El análisis más completo identificó cinco de estas características que distinguen a los líderes carismáticos de los no carismáticos: tienen una visión, son capaces de articular esa visión, están dispuestos a enfrentar riesgos para lograr esa visión, son sensibles tanto a las limitaciones ambientales como a las necesidades de sus seguidores y muestran comportamientos fuera de lo común.²⁶ (P y R Conéctase a la Web y revise Q & A 17.8).

¿Qué podemos decir del efecto del líder carismático sobre sus seguidores? Existe una evidencia creciente que muestra correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático y un gran desempeño y satisfacción entre sus seguidores.²⁷

Si el carisma es deseable, ¿pueden las personas aprender a ser líderes carismáticos? O ¿nacemos los líderes carismáticos con sus cualidades? Aunque un pequeño número de expertos todavía opinan que el carisma no se puede aprender, la mayoría cree que los individuos pueden ser capacitados para mostrar comportamientos carismáticos.²⁸ Por ejemplo, los investigadores han tenido éxito en enseñar a estudiantes universitarios a “ser” carismáticos. ¿Cómo? Se les enseña a fijar una meta amplia, comunicar expectativas de desempeño elevadas, mostrar confianza en la habilidad de sus subordinados para cumplir esas expectativas y comprender las necesidades de sus subordinados; aprendieron a proyectar una presencia poderosa, segura de sí misma y dinámica, y practicaron el uso de un tono de voz cautivador y atractivo. Los investigadores también capacitaron a líderes estudiantiles para que usaran comportamientos carismáticos no verbales, incluyendo inclinarse hacia el seguidor al comunicarse, mantener el contacto visual directo y tener una postura relajada y expresiones faciales animadas. Los miembros de los grupos dirigidos por estos líderes carismáticos “entrenados” tuvieron un mejor desempeño en sus tareas, una mejor adaptación a las tareas y una mejor adaptación al líder y al grupo, que los miembros de grupos que trabajaron dirigidos por líderes no carismáticos. (A Conéctase a la Web y revise el ejercicio 28 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Charismatic Am I?”).

Una última consideración sobre el liderazgo carismático es que no siempre es necesario que los empleados logren niveles altos de desempeño. Este tipo de liderazgo puede ser más adecuado cuando las tareas del seguidor tienen un propósito ideológico o cuando en el ambiente existe un grado alto de tensión e incertidumbre.²⁹ Esto puede explicar por qué, cuando surgen líderes carismáticos, es más probable que sea en la política, la religión o en tiempos de guerra; o cuando una empresa de negocios inicia o enfrenta una crisis de supervivencia. Por ejemplo, Martin Luther King Jr. usó su carisma para dar lugar a la igualdad social a través de medios no violentos y Steve Jobs logró una lealtad y un compromiso inquebrantables en el equipo técnico de Apple Computer a principios de la década de 1980 al expresar una visión de las computadoras personales que cambiaría drásticamente la forma de vida de las personas.

●●● **liderazgo visionario**
La habilidad para crear y expresar una visión realista, creíble y atractiva del futuro que supere la situación actual.

Aunque el término *visión* se relaciona a menudo con el liderazgo carismático, el **liderazgo visionario** va más allá del carisma, ya que es la habilidad para crear y expresar una visión realista, creíble y atractiva del futuro que supere la situación actual.³⁰ Esta visión, si se selecciona e implementa apropiadamente, es tan energizante que “en realidad hace que el futuro arranque inspirando las destrezas, los talentos y los recursos para que suceda”.³¹

Una visión debe ofrecer imágenes claras y convincentes que aproveche las emociones de las personas e inspire entusiasmo para lograr los objetivos de la organización. Debe tener la capacidad de generar posibilidades inspiradoras y únicas que ofrezcan nuevas formas de hacer las cosas, que sean mejores para la organización y sus miembros. Las visiones que se expresan con claridad y ofrecen imágenes poderosas son captadas y aceptadas con facilidad. Por ejemplo, Michael Dell (Dell Computer) creó una visión de una empresa que vende y entrega una computadora personal directamente a un cliente en menos de una semana. La visión de la difunta Mary Kay Ash de mujeres emprendedoras vendiendo productos que mejoraran la imagen de sí mismas dio ímpetu a su empresa de cosméticos, Mary Kay Cosmetics.

¿Qué destrezas muestran los líderes visionarios? Una vez que identifican la visión, estos líderes parecen tener tres cualidades que se relacionan con la eficacia de sus roles visionarios.³² En primer lugar, está la *habilidad para explicar la visión a los demás* haciendo que la visión sea clara en cuanto a los objetivos y las acciones requeridos por medio de comunicaciones claras, orales y escritas. La segunda destreza es la *habilidad para expresar la visión no sólo verbalmente, sino a través del comportamiento*, lo que requiere comportarse en formas que transmitan y refuercen continuamente la visión. Por ejemplo, el ex director ejecutivo de



Dennis Hastings es un líder visionario que espera transformar su pequeña tribu Omaha de 2500 personas de un pueblo empobrecido a herederos orgullosos de una gran cultura. Ha trabajado incansablemente durante muchos años para recuperar la herencia cultural de la Nación de Omaha de instituciones como el Museo Smithsonian y el Museo Peabody de la Universidad de Harvard, y desea consagrar los artefactos tribales inestimables en un museo con vista al río Missouri. "Se convertirá en un lugar importante", predice Hastings. "Toda nuestra cultura estará aquí".

Southwest Airlines Herb Kelleher, demostraba continuamente su compromiso con el servicio al cliente. Era una leyenda dentro de la empresa por su energía inagotable y por lanzarse, cuando era necesario, para ayudar a registrar a los pasajeros, cargar equipaje, sustituir a sobrecargos o hacer cualquier cosa para que las experiencias de los clientes fueran más placenteras y memorables. La tercera destreza que necesitan tener los líderes visionarios es la *habilidad para extender o aplicar la visión a diferentes contextos de liderazgo*. Por ejemplo, la visión tiene que ser tan significativa para las personas de contabilidad como para las de producción y para los empleados de Cleveland como para los de Sydney.

Liderazgo de equipo

Como el liderazgo se presenta cada vez más en un contexto de equipo y más organizaciones están usando equipos de trabajo, el rol del líder al dirigir a miembros de equipos aumenta en importancia. El rol del líder de un equipo *es* diferente al rol del liderazgo tradicional, como descubrió J.D. Bryant, un supervisor de la fábrica de Texas Instruments ubicada en Forest Lane, Dallas.³³ Un día estaba supervisando con satisfacción a un equipo de 15 ensambladores de tableros de circuitos. Al día siguiente se le dijo que la empresa usaría equipos de empleados y que él se convertiría en un "facilitador". Comentó: "Se supone que debo enseñar a los equipos todo lo que sé y después permitirles tomar sus propias decisiones". Pero, sintiéndose confuso con su nuevo rol, admitió, "no había un plan definido sobre lo que se suponía que debía hacer". ¿Qué implica ser un líder de equipos? (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 17.9).

Muchos líderes no están capacitados para manejar el cambio a equipos de empleados. Como observó un consultor, "incluso los gerentes más capaces tienen problemas para hacer la transición porque todas las acciones de mando y control que se les animaba a tomar anteriormente ya no son apropiadas. No existe razón alguna para tener cierta destreza o noción de esto".³⁴ Este mismo consultor calcula que "probablemente 15% de los gerentes son líderes naturales de equipos; otro 15% nunca podrá dirigir un equipo porque va en contra de su personalidad, es decir, no tienen la capacidad de renunciar a su estilo dominante por el bien del equipo. Entonces queda un grupo grande en medio: no tienen un liderazgo de equipos de manera natural, pero pueden aprenderlo".³⁵

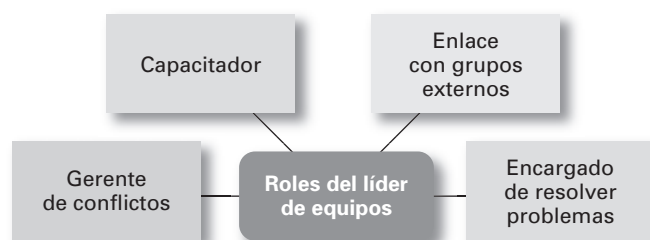
El reto para muchos gerentes es aprender a convertirse en un líder de equipos eficaz. Deben aprender destrezas como tener paciencia para compartir información, ser capaces de confiar en los demás, renunciar a la autoridad, y entender cuándo es necesario intervenir. Los líderes de equipos eficaces han dominado el difícil acto de equilibrio de saber cuándo dejar a sus equipos solos y cuándo participar. Los nuevos líderes de equipos pueden tratar de retener demasiado control cuando los miembros del equipo necesitan más autonomía o pueden abandonar a sus equipos cuando éstos necesitan apoyo y ayuda.³⁶

En un estudio sobre organizaciones que se habían reorganizado a sí mismas alrededor de equipos de empleados se descubrieron ciertas responsabilidades comunes para todos los líderes. Éstas incluyen capacitar, facilitar, manejar los problemas de disciplina, revisar el desempeño individual y de equipos, entrenar y comunicar.³⁷ Sin embargo, una manera más significativa de describir el trabajo de un líder de equipos consiste en destacar dos prioridades: 1) manejar los límites externos del equipo, y 2) facilitar el proceso de equipo.³⁸ Estas prioridades implican cuatro roles de liderazgo específicos (ver figura 17.5).

En primer lugar, los líderes de equipos son *enlaces con grupos externos*. Estos grupos pueden incluir la gerencia de alto nivel, otros equipos de trabajo organizacionales, clientes o proveedores. El líder representa al equipo para otros grupos, garantiza los recursos nece-

Figura 17.5

Roles específicos del liderazgo de equipos



sarios, aclara las expectativas que los demás tienen del equipo, recaba información del exterior y comparte esa información con los integrantes del equipo.

A continuación, los líderes de equipos están *encargados de la solución de problemas*. Cuando el equipo tiene problemas y solicita ayuda, los líderes de equipos realizan una junta y ayudan a resolverlos. La resolución de problemas rara vez involucra aspectos técnicos u operativos porque los miembros del equipo comúnmente saben más sobre las tareas que se realizan que el líder del equipo. Sobre todo, el líder contribuye al hacer preguntas perspicaces, ayudar al equipo a expresar los problemas y obtener los recursos necesarios para solucionarlos.

En tercer lugar, los líderes de equipos son *gerentes de conflictos*. Ayudan a identificar aspectos como las fuentes del conflicto, quién está involucrado, los problemas, las soluciones disponibles y las ventajas y desventajas de cada una de ellas. Al lograr que los miembros del equipo aborden preguntas como éstas, el líder minimiza los aspectos negativos de los conflictos que existen dentro del equipo.

Por último, los líderes de equipos son *capacitadores*. Definen las expectativas y los roles, enseñan, ofrecen apoyo y hacen lo que sea necesario para ayudar a los integrantes del equipo a mantener un nivel alto de desempeño en su trabajo. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 30 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: “How Good Am I at Building and Leading a Team?”).

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Distinguir entre líderes transaccionales y transformacionales.
- Describir el liderazgo carismático y visionario.
- Analizar qué implica el liderazgo de equipos.

TEMAS DE LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI

Rudolph Giuliani, ex alcalde de la ciudad de Nueva York, probablemente nunca soñó en que tendría que asumir el rol de liderazgo que tuvo al final de su mandato. Cuando la impresión y el temor se apoderaron de Estados Unidos después de los ataques terroristas del 11 de septiembre, Giuliani redobló esfuerzos y condujo a la ciudad y a la nación a través de la crisis. Minutos después del choque del primer avión, él estaba en la escena dirigiendo las operaciones. Y en las semanas siguientes proporcionó un liderazgo eficaz, siendo un administrador duro y un líder humanitario y sensible cuando era necesario.³⁹

Para la mayoría de los líderes, es poco probable que en el ambiente actual deban ser eficaces en circunstancias tan dramáticas y traumáticas. Sin embargo, los líderes del siglo XXI sí enfrentan algunos aspectos de liderazgo importantes. En esta sección examinaremos algunos de ellos, como la capacidad de liderazgo, el cultivo de la confianza, el liderazgo moral, el liderazgo en línea, el *empowerment*, a los empleados, el liderazgo multicultural, las diferencias sexuales en el liderazgo, el ocaso del líder heroico y cómo ser un líder eficaz.

Capacidad de liderazgo

¿De dónde obtienen los líderes su poder? Es decir, ¿su capacidad para influir en las acciones o decisiones laborales? (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 17.10). Se han identificado cinco fuentes de poder del líder: legítimo, coercitivo, de recompensa, experto y referente.⁴⁰

El **poder legítimo** y la autoridad son lo mismo. El poder legítimo representa el poder que tiene un líder debido a su posición en la organización. Las personas en puestos de autoridad es muy probable que también tengan poder de recompensa y coercitivo, pero el poder legítimo es más amplio que el poder para ejercer coerción y recompensar.

El **poder coercitivo** es el poder que tiene un líder debido a su capacidad de castigar o controlar. Los seguidores reaccionan a este poder con temor a los resultados negativos que podrían ocurrir si no cumplieran una orden. Como gerente, usted comúnmente tiene cierto poder coercitivo, como poder suspender o degradar a los empleados o asignarles trabajo que consideren desagradable o indeseable.

●●● poder legítimo

El poder que tiene un líder debido a su posición en la organización.

●●● poder coercitivo

El poder que tiene un líder debido a su capacidad de castigar o controlar.

ADMINISTRE SU CARRERA

Lo correcto e incorrecto de la política de oficina

Política administrativa. Probablemente antes haya oído el término y quizá lo haya experimentado si ha trabajado alguna vez en una organización. La política de oficina es un hecho de vida en las organizaciones.⁴¹ Como las organizaciones están integradas por individuos y grupos con diferentes valores, metas e intereses, esto establece la posibilidad de conflicto por los recursos, como presupuestos, asignaciones de espacio, responsabilidades por los proyectos y ajustes de salarios. Para ganar el control de estos recursos, las personas ejercen poder. Desean forjar un nicho desde donde puedan ejercer influencia, obtener premios y progresar en sus carreras. Cuando los empleados convierten sus carreras en acción, decimos que participan en la política de oficina. Los que tienen buenas habilidades políticas usan con eficacia sus diversas fuentes de poder para obtener lo que necesitan y desean. Aunque a usted pueda no gustarle la idea de participar en la política de oficina, es importante que sepa cómo ser políticamente experto. Usted puede usar las siguientes sugerencias para mejorar su eficacia política.

1. *Elabore argumentos relacionados con los objetivos organizacionales.* La política eficaz requiere disfrazar sus intereses. Las personas cuyas acciones parecen promover descaradamente sus propios intereses a expensas de la organización son casi siempre denunciadas, es probable que pierdan influencia e, incluso, pueden ser expulsadas de la organización.
2. *Desarrolle la imagen correcta.* Conozca la cultura de su organización; entienda qué desea y valora la organización de sus empleados. Como la evaluación de su desempeño no es completamente objetiva, usted debe poner atención tanto al estilo como a la esencia.
3. *Gane el control de los recursos organizacionales.* El control de recursos organizacionales escasos e importantes es una fuente de poder. El conocimiento y la experiencia son recursos particularmente eficaces para controlar.
4. *Hágase indispensable.* Si los encargados de la toma de decisiones clave de la organización creen que no existe un sustituto capacitado para lo que usted aporta a la organización, es probable que hagan lo imposible para asegurarse de que sus deseos están satisfechos.
5. *Hágase visible.* Haga que su jefe y los que están en el poder conozcan sus contribuciones. Destaque en forma rutinaria sus éxitos en los informes, haga que los clientes satisfechos expresen su satisfacción a sus gerentes, sea visto en las reuniones sociales de la empresa, participe activamente en sus asociaciones profesionales, etc.
6. *Haga aliados poderosos.* Es útil tener gente poderosa de su parte. Cultive los contactos con personas potencialmente influyentes que tienen un nivel superior a usted, que están a su propio nivel y que ocupan niveles más bajos en la organización. Estos aliados pueden hablar positivamente de sus logros a los demás y proporcionarle información importante que de otro modo no tendría disponible.
7. *Evitar a los miembros con "mala reputación".* En toda organización existen individuos cuyo estatus es cuestionable. Su desempeño y lealtad son sospechosos. Mantenga su distancia con esos individuos, para que su propia eficacia no se vea afectada.
8. *Apoye a su jefe.* Su futuro inmediato está en manos de su jefe. Como él o ella evalúa su desempeño, trate de hacer lo que sea necesario para tener a su jefe de su parte. Haga cualquier esfuerzo para ayudar a su jefe a verse bien y tener éxito; apoye a su jefe y descubra qué criterios se usarán para evaluar su eficacia. No hable en forma negativa de su jefe a los demás y, definitivamente, no desgaste a su jefe.

●●● **poder de recompensa**

El poder que tiene un líder para otorgar beneficios o recompensas positivas.

●●● **poder experto**

Influencia que se basa en la destreza, las habilidades especiales o el conocimiento.

●●● **poder referente**

Poder que surge debido a los recursos deseables de una persona o a sus características personales.

El **poder de recompensa** es el poder para otorgar beneficios o recompensas positivas. Estas recompensas pueden ser cualquier cosa que la persona valora. En un contexto organizacional, las recompensas podrían incluir dinero, reconocimientos favorables al desempeño, promociones, asignaciones laborales interesantes, colegas amistosos y cambios a trabajos o territorios de ventas preferidos.

El **poder experto** es una influencia que se basa en la destreza, las habilidades especiales o el conocimiento. Conforme los trabajos se vuelven más especializados, los gerentes se han vuelto cada vez más dependientes de personal "experto" para lograr los objetivos de la organización. Si un empleado posee habilidades, conocimientos o destrezas que son decisivos para la operación de un grupo de trabajo, aumenta el poder experto de esa persona.

Por último, el **poder referente** es el poder que surge debido a los recursos deseables de una persona o sus características personales. Si yo lo admiro y me identifico con usted, usted puede ejercer poder sobre mí porque yo deseo agradarlo. El poder referente se desarrolla debido a la admiración a otra persona y al deseo de ser como ella. Si usted admira

a alguien hasta el grado de adaptar su comportamiento y actitudes de acuerdo con él, ese individuo tiene poder referente sobre usted. (D Conéctese a la Web y revise *You're the Manager: Diversity in Action*, número 2).

Los líderes más eficaces se basan en diversas formas de poder para afectar el comportamiento y el desempeño de sus seguidores. Por ejemplo, el teniente comandante Horden Wiltshire, oficial al mando de uno de los submarinos de tecnología avanzada de Australia, el HMAS *Sheean*, emplea diferentes tipos de poder para dirigir a su tripulación y equipo. Da órdenes a la tripulación (legítimo), los elogia (de recompensa) y disciplina a los que cometen infracciones (coercitivo). Como líder eficaz, también se esfuerza por tener poder experto (basado en destrezas y conocimientos) y poder referente (basado en ser admirado) para influir en su tripulación.⁴² (PRISMA Conéctese a la Web y revise PRISM, número 5: "Acquiring Power").

Cultivo de la confianza

Después de aceptar de mala gana concesiones a los contratos sindicales que creían eran necesarias para salvar a la empresa de la quiebra, y luego de aceptar el hecho de que el monto de sus cheques disminuiría, los empleados de American Airlines se quedaron atónitos con la revelación del hecho que hizo después el director ejecutivo Don Carty acerca de las políticas de compensación lucrativa y las protecciones de pensiones diseñadas para retener a ejecutivos clave. De repente, las peticiones de Carty del "sacrificio compartido" parecieron poco sinceras y falsas. La confianza que tenían los empleados en la habilidad de Carty para dirigir la línea aérea en el futuro se evaporó por completo. No mucho tiempo después de la revelación, el consejo de administración de American obligó a Carty a renunciar.⁴³

El comportamiento de Carty ilustra cuán frágil puede ser la confianza en el líder. En el ambiente incierto de hoy, un aspecto importante que los líderes deben tomar en cuenta es el cultivo de la confianza y la credibilidad. Antes de analizar las formas en que los líderes pueden cultivar la confianza y la credibilidad, debemos saber qué son la confianza y la credibilidad y por qué son tan importantes. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 29 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: "Do Others See Me As Trusting?").

El principal componente de la credibilidad es la honestidad. Las encuestas muestran que la honestidad es señalada en forma constante como la característica principal de los líderes admirados. "La honestidad es absolutamente esencial para el liderazgo. Si las personas seguirán a alguien por voluntad propia, ya sea en una batalla o en una sala de juntas, primero desearán tener la seguridad de que la persona es digna de su confianza". Además de ser honestos, los líderes confiables son competentes e inspiradores.⁴⁴ Son capaces de comunicar con eficacia su confianza y entusiasmo. Por lo tanto, los seguidores juzgan la **credibilidad** de un líder en cuanto a su honestidad, competencia y habilidad para inspirar.

La confianza está estrechamente vinculada con el concepto de credibilidad y, de hecho, los términos se usan con frecuencia de manera intercambiable. La **confianza** se define como la creencia en la integridad, el carácter y la habilidad de un líder. Los seguidores que confían en un líder están dispuestos a ser vulnerables a las acciones del líder porque

●●● **credibilidad**
Grado en el que los seguidores perciben a alguien como honesto, competente y capaz de inspirar.

●●● **confianza**
La creencia en la integridad, el carácter y la habilidad de un líder.

ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

Su jefe no está satisfecho con la manera en que uno de sus colegas maneja un proyecto y le reasigna el proyecto a usted. Le pide que trabaje con esta persona para saber lo que ha hecho hasta el momento y analizar cualquier otra información necesaria que pudiera tener. Su jefe desea que usted entregue su informe sobre el proyecto a fin de mes. Su colega está muy molesto y enojado por la reasignación y no le proporcionará la información que usted requiere para iniciar, y mucho menos completar el proyecto. No podrá cumplir con la fecha de entrega a menos que obtenga esta información.

¿Qué tipo de poder parece usar su colega? ¿Qué tipo de influencia podría usted usar para obtener su cooperación? Si estuviera involucrado en esta situación, ¿qué podría hacer para resolverla con éxito, aunque también en forma ética?



Gregg Popovich, entrenador en jefe de los Spurs de San Antonio, posee el sexto mejor porcentaje ganador de todos los tiempos en la NBA. Aunque su forma de ser es sencilla y se describe a sí mismo como un "facilitador", también está claramente a cargo de sus jugadores, quienes lo admiran y confían en él por su franqueza y honestidad. "Él es franco", comenta el ex base Steve Kerr. "Él no se mete con tu forma de pensar ni en juegos mentales".

confían en que no abusará de sus derechos e intereses.⁴⁵ La investigación ha identificado cinco aspectos que integran el concepto de confianza:⁴⁶

- *Integridad*: Honestidad y sinceridad.
- *Capacidad*: Conocimientos y destrezas técnicas e interpersonales.
- *Constancia*: Confiabilidad, facilidad de predicción y buen juicio en el manejo de situaciones.
- *Lealtad*: Deseo de proteger a una persona, física y emocionalmente.
- *Apertura*: Deseo de compartir ideas e información libremente.

De estos cinco aspectos, la integridad parece ser la más crítica cuando alguien evalúa la confiabilidad de otro.⁴⁷ Sin embargo, tanto la integridad como la capacidad se relacionaron en forma constante con el liderazgo en nuestros análisis previos sobre las características del liderazgo.

Los cambios en el lugar de trabajo han reafirmado la razón por la que las cualidades del liderazgo son tan importantes. Por ejemplo, la tendencia hacia el *empowerment* de los empleados (que analizaremos posteriormente en este capítulo) y los equipos de trabajo autodirigidos han reducido o eliminado muchos de los mecanismos de control tradicionales que se usaban para supervisar a los empleados. Si un equipo de trabajo tiene la libertad de programar sus actividades, evaluar su propio desempeño e, incluso, tomar sus propias decisiones de contratación, la confianza se vuelve fundamental. Los empleados tienen que confiar en que los gerentes los tratarán equitativamente y los gerentes deben confiar en que los empleados cumplirán en forma consciente con sus responsabilidades.

Además, los líderes tienen que dirigir cada vez más a otros empleados que no pertenecen al grupo de trabajo inmediato, es decir, miembros de equipos multifuncionales, individuos que trabajan para proveedores o clientes y quizá personas que representan a otras organizaciones a través de alianzas estratégicas. Estas situaciones no permiten a los líderes darse el lujo de retirarse de sus posiciones formales de influencia. Muchas de estas relaciones, de hecho, son temporales y breves. Así que la habilidad para cultivar rápidamente la confianza es fundamental para el éxito de la relación.

¿Por qué es importante que los seguidores confíen en sus líderes? La investigación ha mostrado que la confianza en el liderazgo se relaciona de manera significativa con resultados laborales positivos, incluyendo el desempeño laboral, el comportamiento de ciudadanía organizacional, la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional.⁴⁸

Dada la importancia de la confianza en el liderazgo eficaz, ¿cómo deben los líderes cultivar la confianza? El cuadro 17.5 enumera algunas sugerencias, las cuales se explican en los Módulos de adquisición de habilidades sobre el Cultivo de la confianza en las páginas 524-525.⁴⁹ (**PRISMA** Conéctese a la Web y revise PRISM, número 4: "Developing Trust").

Ahora, más que nunca, la eficacia de la gerencia y el liderazgo dependen de la habilidad para ganarse la confianza de los seguidores.⁵⁰ Por ejemplo, el recorte de personal, las alteraciones de las finanzas corporativas y el aumento en el uso de empleados temporales ha debilitado la confianza de los empleados en sus líderes, así como la confianza de inversionistas, proveedores y clientes. Una encuesta reciente descubrió que sólo 39% de los em-

Cuadro 17.5

Sugerencias para cultivar la confianza

*Practique la apertura.
Sea justo.
Expresé sus sentimientos.
Diga la verdad.
Muestre constancia.
Cumpla sus promesas.
Mantenga confidencias.
Demuestre capacidad.*

pleados estadounidenses y 51% de los empleados canadienses confiaban en sus líderes ejecutivos.⁵¹ En la actualidad, los líderes enfrentan el reto de reconstruir y restaurar la confianza de sus empleados y de otros participantes organizacionales importantes.

Liderazgo moral

De manera sorprendente, el tema de liderazgo y la ética han recibido poca atención. Sólo hasta fecha reciente, los investigadores de la ética y el liderazgo comenzaron a tomar en cuenta las implicaciones éticas en el liderazgo.⁵² ¿Por qué ahora? Una razón puede ser el interés general creciente de la ética en el campo de la administración. Y no hay duda de que los escándalos financieros corporativos recientes han aumentado el interés del público y los políticos en las normas éticas de las empresas estadounidenses. Por ejemplo, en junio de 2003, un jurado federal acusó a Charles W. McCall, el ex presidente de la empresa de servicios de salud McKesson, afirmando que conspiró en un fraude contable que generó 9000 millones de dólares de pérdidas para los accionistas después de que éste fue descubierto. Jeffrey Rogers, director ejecutivo de Pizza Inn, renunció en el 2002 después de que “la empresa hizo un pago de 1.9 millones de dólares para compensar a Rogers el costo de un préstamo no liquidado, un desastre que eliminó las utilidades trimestrales de la empresa”.⁵³ Cuando las personas se enteran de esta falta de ética financiera, no es sorprendente que exijan que los líderes corporativos de hoy realicen un mejor trabajo al proporcionar un liderazgo moral y ético.

La ética forma parte del liderazgo en muchas formas. Por ejemplo, los líderes transformacionales han sido descritos como los que fomentan la virtud moral cuando tratan de cambiar las actitudes y los comportamientos de sus seguidores.⁵⁴ También podemos ver un componente ético en el carisma. Los líderes deshonestos pueden usar su carisma para aumentar su poder sobre sus seguidores y utilizarlo para sus propios propósitos. Por otro lado, los líderes éticos pueden usar su carisma en formas más constructivas socialmente para servir a los demás.⁵⁵ Vemos también una falta de ética cuando los líderes abusan de su poder y se otorgan cuantiosos salarios y bonos, en tanto que, al mismo tiempo, tratan de reducir los costos despidiendo a empleados. Y, por supuesto, la confianza, que es importante para el comportamiento ético, trata explícitamente con las características del liderazgo de honestidad e integridad.

Como hemos visto recientemente, el liderazgo no es gratuito. Proporcionar un liderazgo moral implica comunicar los *medios* que usa un líder al tratar de lograr las metas, así como el contenido de éstas. Por ejemplo, George David, director ejecutivo de United

Technologies Corporation (UTC) y considerado como el director ejecutivo del año por *Industry Week* en 2002, tiene muy claro su rol al proporcionar liderazgo ético. En una junta del consejo de administración de su empresa, sostenida en la Biblioteca Pública de Nueva York, comentó: “Lo que ustedes ven es lo que obtienen. La biblioteca es una de las instituciones más abiertas del mundo y UTC aspira a apegarse a los mismos tipos de normas y expectativas en su gobierno y administración financiera. Debemos tener un récord impecable y perfecto. Punto”. Y el código de ética de 16 páginas de la empresa proporciona orientación (es decir, los *medios*) a los empleados.⁵⁶ De acuerdo con las conclusiones de un estudio reciente, el liderazgo ético es más que ser ético; es reforzar la ética a través de mecanismos organizacionales, como la comunicación y el sistema de recompensas.⁵⁷ Por lo tanto, antes de juzgar a cualquier líder como eficaz, debemos considerar el contenido moral de sus metas y los medios usados para lograrlas.



Demostrar liderazgo moral es un rol importante para los gerentes, aunque no siempre es fácil cuando la empresa enfrenta retos difíciles. Cuando se le preguntó al presidente y director ejecutivo de Charles Schwab, David S. Pottruck, ¿qué le da una sensación de satisfacción en su trabajo?, respondió: “Hemos dirigido a través de un recorte de personal de 36%, una caída de los ingresos de 25% y una disminución aún mayor del precio de nuestras acciones sin perder nuestra moral ni cultura”.

Liderazgo en línea

¿Cómo dirige a personas que están separadas físicamente de usted y donde las interacciones se reducen sólo a comunicaciones digitales escritas? Pat O'Day, gerente de un equipo virtual de cinco personas de KPMG International, entiende los retos de proporcionar liderazgo en línea. O'Day comenta que para ayudar a su equipo a ser más eficaz, “nos comunicamos por medio del correo electrónico y llamadas de larga distancia y nos reunimos en persona cuatro veces al año”.⁵⁸



El liderazgo en línea abarca muchas tareas nuevas, incluso para los gerentes de empresas que ya han establecido instalaciones físicas como Costco Wholesale Corp. La empresa por Internet de Costco con cuatro años de antigüedad, Costco.com, ofrece a los compradores sólo 15% de los productos que pueden encontrar en una de las bodegas. La vicepresidenta Susan Castillo ha convertido el sitio en un éxito, ofreciendo artículos inesperados como computadoras y joyería de diamantes en vez de artículos "seguros", como libros y discos compactos. A Castillo le gusta basarse en la Internet para controlar el desempeño. "Sabemos inmediatamente si algo tiene éxito simplemente por la cantidad de personas que lo solicitan", comenta. "Eso es lo bueno de la Internet. Usted puede ver minuto a minuto los pedidos de los miembros".

La escasa investigación que se ha realizado en el liderazgo en línea se ha centrado en la dirección de equipos virtuales.⁵⁹ Esta investigación sugiere que existen tres retos fundamentales para proporcionar liderazgo en línea: la comunicación, el manejo del desempeño y la confianza.

En un ambiente virtual, los líderes necesitan aprender nuevas destrezas de comunicación para ser considerados como eficaces. Para transmitir con eficacia un liderazgo en línea, los gerentes deben darse cuenta que tienen opciones en las palabras, la estructura, el tono y el estilo de sus comunicaciones digitales y que deben estar alerta a las expresiones emocionales. Por ejemplo, en la comunicación frente a frente, las *palabras* duras pueden suavizarse mediante la acción no verbal. Por ejemplo, una sonrisa y gestos reconfortantes pueden disminuir la intensidad de palabras, como *decepcionado*, *insatisfactorio*, *inadecuado* o *por debajo de las expectativas*. En las interacciones en línea, ese aspecto no verbal no existe. Además, la *estructura* de las palabras en una comunicación digital tiene el poder de motivar o desmotivar al receptor. ¿Está integrado el mensaje por oraciones completas o frases? Esto último, por ejemplo, puede ser visto como cortante y más amenazador. De modo similar, un mensaje escrito todo en mayúsculas es equivalente a gritar. Los líderes también necesitan estar seguros de que el *tono* de su mensaje transmite correctamente las emociones que desean enviar. ¿Es el mensaje formal o informal? ¿Transmite el nivel adecuado de importancia o urgencia? Y ¿es el estilo de escritura del líder congruente con su estilo verbal? Por ejemplo, si los líderes hacen que sus comunicaciones escritas sean más formales que su estilo verbal, crea confusión para los empleados y probablemente detiore su eficacia. Además, los líderes en línea deben elegir un *estilo*. ¿Usan expresiones emotivas, abreviaturas, jerga y cosas por el estilo? ¿Adaptan su estilo a su audiencia? La observación sugiere que algunos gerentes tienen dificultad para adaptarse a las comunicaciones por medio de computadora. Por ejemplo, usan el mismo estilo con

sus jefes que el que usan con su personal. O usan selectivamente la comunicación digital para "ocultarse" al dar información sobre malas noticias. Por último, los líderes en línea necesitan desarrollar las destrezas de "leer entre líneas" en los mensajes que reciben, de tal manera que puedan descifrar los componentes emocionales.

Otro reto del liderazgo en línea es el manejo del desempeño. ¿Cómo? Definiendo, facilitando y fomentándolo.⁶⁰ Al *definir* el desempeño, es importante que los líderes se aseguren de que todos los miembros de un equipo virtual entiendan las metas del equipo, sus responsabilidades para lograrlas y cómo se evaluará el logro de las mismas. No debe haber sorpresas ni incertidumbres sobre las expectativas de desempeño. Aunque éstas son responsabilidades gerenciales importantes en todas las situaciones, son en particular críticas en los ambientes de trabajo virtuales, ya que no existen interacciones frente a frente para transmitir las expectativas o abordar los problemas de desempeño. Los líderes en línea también tienen la responsabilidad de *facilitar* el desempeño. Esto significa reducir o eliminar los obstáculos para lograr un desempeño exitoso y proporcionar los recursos adecuados para completar el trabajo. Esto puede ser particularmente desafiante, sobre todo si el equipo virtual es global, pues la distancia física que separa al líder y al equipo significa que no es fácil hacer llegar a los miembros del equipo los recursos que pudieran necesitar. Por último, los líderes en línea son responsables de *fomentar* el desempeño al proporcionar suficientes recompensas que los empleados virtuales realmente valoran. Como vimos en el capítulo 16, motivar a los empleados puede ser difícil, incluso en ambientes de trabajo donde existe interacción frente a frente. En un ambiente virtual, el reto motivacional puede ser incluso mayor, porque el líder no está ahí en persona para animar, apoyar y guiar. Así que, ¿qué pueden hacer los líderes en línea? Pueden preguntar a los empleados virtuales qué recompensas son las más importantes para ellos (sueldos, prestaciones, adelantos tecnológicos, oportunidades de desarrollo profesional o cualquier otra cosa). Después, deben asegurarse de que las recompensas se proporcionen de manera oportuna después de haber logrado los objetivos de trabajo importantes. Por último, cualquier programa de recompensas debe ser percibido como justo. Esta expectativa no es distinta de la que se espera de líderes que trabajan en ambientes no virtuales (los empleados desean y esperan que las recompensas se distribuyan de manera equitativa).

El desafío final de proporcionar liderazgo en línea es el asunto de la confianza. En un ambiente virtual, existen muchas oportunidades para defraudar la confianza. Un posible asunto relacionado con la confianza es si el sistema se usa para supervisar y evaluar a los empleados. La tecnología está ahí para hacerlo, pero los líderes deben tomar en cuenta si ésta es la mejor manera de influir en el comportamiento de los empleados. Por ejemplo, T.J. Rodgers, fundador y director ejecutivo de Cypress Semiconductor, descubrió de manera dura que podría no serlo.⁶¹ Diseñó un sistema interno que rastreaba las metas y las fechas de entrega. Si un departamento no cumplía con su objetivo, el software apagaba sus computadoras y cancelaba el siguiente cheque del gerente. Después de darse cuenta de que el sistema fomentaba la deshonestidad, Rodgers lo eliminó. La experiencia lo hizo entender que era más importante crear una cultura donde se espere y requiera la confianza entre todos los participantes. De hecho, los cinco aspectos de la confianza que describimos anteriormente (integridad, capacidad, constancia, lealtad y apertura) serían vitales para el desarrollo de dicha cultura.

Empowerment a los empleados

Los empleados de la instalación de DuPont con sede en Uberaba, Brasil, plantaron recientemente árboles para conmemorar el décimo aniversario de la instalación. Aunque tenían varias cosas por celebrar, una de las más importantes era el hecho de que desde el inicio de la producción, la instalación no había tenido ningún incidente ambiental ni había registrado violaciones a la seguridad. El motivo principal de este logro era el programa STOP (*Safety Training Observation Program*; Programa de Observación y Capacitación en Seguridad) de la empresa, en el que los empleados a quienes se les confirió poder (*empowerment*) eran responsables de observarse unos a otros, corregir los procedimientos inadecuados y fomentar los sistemas seguros.⁶²

Según se ha descrito en diferentes partes del texto, los gerentes dirigen cada vez con mayor frecuencia confiando poder a sus empleados. El *empowerment* a los empleados implica aumentar el poder de éstos en la toma de decisiones. Millones de empleados indivi-

●●● Empowerment a los empleados

Aumento del poder a los empleados en la toma de decisiones.

LOS GERENTES SE EXPRESAN



Jack Stack
Presidente del consejo de administración y director ejecutivo de SRC Holdings Corporation Springfield, Missouri

Describa su trabajo

Actualmente soy presidente del consejo de administración y director ejecutivo de SRC Holdings Corporation. La empresa está descentralizada, de manera que los empleados propietarios tienen tanta autoridad como puedan captar y al mismo tiempo están apoyados por una oficina general que no interfiere en los detalles operativos, pero que está ahí si se requiere. Además de estar disponible para apoyar a cada una de las divisiones, investigo las inversiones de largo plazo que pudieran ejercer un impacto en el futuro de la empresa. También viajo mucho por todo el país hablando a empresas y asociaciones sobre la forma de administración a libro abierto de SRC, la cual denominamos The Great Game of Business® (El gran juego de los negocios). En este proceso, enseñamos principios de negocios a nuestro personal y proporcionamos la capacitación necesaria para crear productos y servicios extraordinarios.

Pero lo más importante, enseñamos a nuestro personal a crear una gran empresa y, como resultado, obtenemos grandes productos y servicios. En mi trabajo hay algo nuevo todos los días. Puedo decir con honestidad que ni un solo día ha sido igual en más de 20 años.

¿Qué tipos de destrezas cree que necesitarán los gerentes del mañana?

Aprender a evaluar una empresa. Hay tres cosas que se deben medir al determinar qué tan fuerte es una empresa y si se debe dedicar un tiempo valioso para que la empresa crezca: entender la solvencia, la rentabilidad y la eficiencia de la empresa en la que usted planea pasar gran parte de su vida. SRC llegó hasta donde está hoy iniciando un diseño administrativo nuevo y radical cuando la mayoría de nuestros competidores dirigían sus organizaciones mediante estilos arcaicos de liderazgo. Decidimos enseñar a nuestro personal principios de negocios y a maximizar sus capacidades intelectuales además de sus destrezas. Pedimos criterios más altos a cada miembro de nuestra organización y, como resultado, recibimos mejores desempeños que el promedio. El proceso continuo que usamos, The Great Game of Business®, enseña a las personas cómo pensar y actuar como propietarios, y en esta empresa lo son.

duales y equipos de empleados están tomando las decisiones operativas clave que afectan directamente su trabajo. Están desarrollando presupuestos, programando cargas de trabajo, controlando inventarios, resolviendo problemas de calidad y participando en actividades similares que hasta hace muy poco tiempo eran consideradas exclusivamente como parte del trabajo del gerente.⁶³ Por ejemplo, en The Container Store, cualquier empleado que reciba el pedido de un cliente tiene el permiso de hacerse cargo de él. El presidente de la empresa, Garret Boone, comenta: “A todos los que contratamos, los contratamos como líderes. Nadie en nuestra tienda puede hacer algo que uno pudiera pensar que corresponde comúnmente a la acción de un gerente”.⁶⁴

¿Por qué cada vez más empresas confieren poder a sus empleados? Una razón es la necesidad de que las personas que conocen más los problemas (a menudo los que ocupan los niveles organizacionales inferiores) tomen decisiones rápidas. Para que las organizaciones compitan con éxito en una economía global dinámica, deben tener la capacidad de tomar decisiones e implementar cambios con rapidez (revise el escenario 2 de Pasaporte en la p. 452). Otra razón es la realidad de que los recortes de personal organizacionales hacen que aumente la amplitud de control de muchos gerentes. Para sobrellevar el aumento de las exigencias laborales, los gerentes han tenido que conferir poder a su personal. Aunque el *empowerment* a los empleados no es una panacea universal, puede ser benéfico cuando los empleados tienen los conocimientos, las destrezas y la experiencia para hacer sus trabajos de manera competente, cuando buscan autonomía y poseen un centro de control interno. (PRISMA Conéctese a la Web y revise PRISM, número 10: “Delegating”).

Liderazgo multicultural

Una conclusión general que surge de la investigación sobre el liderazgo es que los líderes eficaces no usan un estilo único, sino adaptan su estilo a la situación. Aunque no se menciona en forma explícita, la cultura nacional es ciertamente una variable situacional importante para determinar qué estilo de liderazgo será el más eficaz. Lo que funciona en China es probable que no sea eficaz en Francia o Canadá. Por ejemplo, un estudio sobre los estilos de liderazgo asiáticos reveló que los gerentes asiáticos preferían a los líderes con capacidad para la toma de decisiones, que fueran comunicadores eficaces y que apoyaran a los empleados.⁶⁵

La cultura nacional afecta el estilo de liderazgo porque influye en la manera de responder de los seguidores. Los líderes no pueden (ni deben) elegir sus estilos al azar. Están limitados por las condiciones culturales que sus seguidores esperan. El cuadro 17.6 ofrece algunos ejemplos seleccionados de estudios sobre liderazgo multicultural. Como la mayor parte de las teorías sobre el liderazgo se desarrollaron en Estados Unidos usando sujetos estadounidenses, poseen un sesgo estadounidense. Destacan las responsabilidades de los seguidores más que sus derechos; asumen la gratificación personal más que el compromiso con las obligaciones o la motivación altruista; suponen la importancia del trabajo y la orientación hacia los valores democráticos y enfatizan la racionalidad más que la espiritualidad, la religión o la superstición.⁶⁶ Sin embargo, el programa de investigación GLOBE,

Cuadro 17.6

Hallazgos selectos sobre el liderazgo multicultural

- Se espera que los líderes coreanos sean paternalistas hacia los empleados.
- Los líderes árabes que muestran amabilidad y generosidad sin que se les pida hacerlo son vistos por otros árabes como débiles.
- Se espera que los líderes japoneses sean humildes y hablen con frecuencia.
- Los líderes escandinavos y holandeses que distinguen a los individuos con elogios públicos es muy probable que los avergüencen, no que les infundan ánimos.
- Se espera que los líderes eficaces de Malasia muestren compasión al mismo tiempo que usan más un estilo autocrático que un estilo participativo.
- Los líderes alemanes eficaces se caracterizan por una orientación alta hacia el desempeño, poca compasión, poca autoprotección, escasa orientación hacia los equipos, mucha autonomía y mucha participación.

Fuentes: Basado en J.C. Kennedy, “Leadership in Malaysia: Traditional Values, International Outlook”, *Academy of Management Executive*, agosto de 2002, pp. 15-17; F.C. Brodbeck, M. Frese y M. Javidan, “Leadership Made in Germany: Low on Compassion, High on Performance”, *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 16-29; M.F. Peterson y J.G. Hunt, “International Perspectives on International Leadership”, *Leadership Quarterly*, otoño de 1997, pp. 203-231; R.J. House y R.N. Aditya, “The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?”, *Journal of Management*, vol. 23, núm. 3, 1997, p. 463; y R.J. House, “Leadership in the Twenty-First Century”, en A. Howard (ed.), *The Changing Nature of Work*, San Francisco: Jossey-Bass, 1995, p. 442.

que presentamos por primera vez en el capítulo 4, es el estudio multicultural más extenso y completo sobre el liderazgo que jamás se halla realizado. Uno de los resultados del programa GLOBE es que existen algunos aspectos universales del liderazgo. Específicamente, varios elementos del liderazgo transformacional parecen estar relacionados con el liderazgo eficaz, sin importar en qué país se encuentre el líder.⁶⁷ ¿Qué elementos son universales? Visión, previsión, dar ánimos, confiabilidad, dinamismo, ser positivo y ser proactivo. Los resultados impulsaron a dos miembros del equipo GLOBE a concluir que “los subordinados de los líderes de negocios eficaces de cualquier país esperan que éstos proporcionen una visión poderosa y proactiva para guiar a la empresa hacia el futuro, importantes destrezas motivacionales para estimular a todos los empleados a seguir la visión y excelentes habilidades de planeación para ayudar a implementar la visión”.⁶⁸ Algunas personas sugieren que el atractivo universal de estas características del líder transformacional se deben a las presiones hacia tecnologías y prácticas gerenciales comunes como consecuencia de la competitividad global y las influencias multinacionales.

Diferencias sexuales y liderazgo

Hubo una época cuando la pregunta “¿dirigen de manera diferente los hombres y las mujeres?” se podía calificar como un asunto meramente académico; interesante, pero no muy importante. ¡Esa época ha terminado! Muchas mujeres tienen puestos en la gerencia de alto nivel y muchas más, en todo el mundo, seguirán uniéndose a las filas de la gerencia. Por ejemplo, más de 21 millones de mujeres en Estados Unidos trabajaron en ocupaciones gerenciales y profesionales en 2002, esto es, un aumento de 30% en 10 años. Además, en otros países económicamente desarrollados, el porcentaje de trabajadoras en puestos gerenciales y administrativos fue de 24% en Australia, 43% en Canadá, 10% de Francia, 19% en Alemania, 9% en Japón, 66% en Polonia y 59% en Suecia.⁶⁹ Las ideas erróneas sobre la relación entre el liderazgo y el género pueden afectar negativamente la contratación, la evaluación del desempeño, la promoción y otras decisiones de recursos humanos con relación tanto a los hombres como a las mujeres. Por ejemplo, la evidencia indica que un “buen” gerente todavía se percibe como predominantemente masculino.⁷⁰

Una advertencia antes de continuar: este tema es controvertido. Si los estilos masculino y femenino difieren, ¿es uno de ellos inferior? Si existe una diferencia, ¿fomenta los estereotipos el hecho de etiquetar los estilos de liderazgo por género? Estas son preguntas importantes que abordaremos brevemente.

En años recientes se han llevado a cabo varios estudios que se centran en el género y el estilo de liderazgo. Su conclusión general es que los varones y las mujeres *sí* usan diferentes estilos. Específicamente, las mujeres tienden a adoptar un estilo más democrático o participativo. Las mujeres fomentan más la participación, comparten el poder y la información y tratan de aumentar la valía de sus seguidores. Dirigen a través de la inclusión y se basan en su carisma, destrezas, contactos y habilidades interpersonales para influir en los demás. Las mujeres tienden a usar el liderazgo transformacional, motivando a los demás a transformar sus propios intereses en objetivos organizacionales. Los varones usan más un estilo directivo, de mando y control. Se basan en la autoridad del puesto formal para ejercer influencia. Usan el liderazgo transaccional, recurriendo a las recompensas por un buen trabajo y al castigo por uno malo.⁷¹

Hay un detalle curioso en los hallazgos anteriores. La tendencia de las líderes a ser más democráticas que los varones disminuye cuando las mujeres tienen trabajos dominados por hombres. Aparentemente, las normas grupales y los estereotipos masculinos influyen en las mujeres y éstas tienden a actuar en forma más autocrática.⁷²

Aunque es interesante ver cómo difieren los estilos de liderazgo masculino y femenino, una cuestión más importante es si difieren en eficacia. Aunque algunos investigadores han mostrado que los hombres y las mujeres son igualmente eficaces como líderes,⁷³ un número creciente de estudios ha demostrado que las mujeres ejecutivas, cuando son evaluadas por sus colegas, empleados y jefes, obtienen calificaciones más altas que sus contrapartes masculinas en una amplia variedad de medidas.⁷⁴ (Ver cuadro 17.7 para obtener un resumen). ¿Por qué? Una explicación posible es que las organizaciones de hoy, la flexibilidad, el trabajo en equipo y la asociación, la confianza y la participación de información están reemplazando rápidamente las estructuras rígidas, el individualismo competitivo, el control y el secreto. En estos tipos de lugares de trabajo, los gerentes eficaces deben usar más comportamientos sociales e interpersonales. Escuchan, motivan y proporcionan apoyo a

Cuadro 17.7

Dónde funcionan mejor las gerentes: una tarjeta de calificación

Fuente: R. Sharpe, "As Leaders, Women Rule", *BusinessWeek*, noviembre 20 de 2002, p. 75.

Dónde funcionan mejor las gerentes: una tarjeta de calificación		
Ninguno de los cinco estudios tuvo la intención de encontrar diferencias de género. Las descubrieron al recopilar y analizar las evaluaciones de desempeño.		
Destreza (cada marca muestra qué grupo obtuvo mejor calificación en los estudios respectivos)	HOMBRES	MUJERES
Motivar a los demás		✓✓✓✓✓
Fomentar la comunicación		✓✓✓✓✓*
Producir un trabajo de excelente calidad		✓✓✓✓✓
Planeación estratégica	✓✓	✓✓✓✓✓
Escuchar a los demás		✓✓✓✓✓
Analizar problemas	✓✓	✓✓✓✓✓*

*En un estudio, las calificaciones de hombres y mujeres en estas categorías fueron estadísticamente iguales. Datos: Hagberg Consulting Group, Management Research Group, Lawrence A. Pfaff, Personnel Decisions International Inc., Advanced Teamware Inc.

su personal. Inspiran e influyen en vez de controlar, y al parecer las mujeres hacen esas cosas mejor que los varones.⁷⁵

Aunque las mujeres parecen obtener calificaciones más altas en las habilidades de liderazgo necesarias para lograr el éxito en el ambiente global y dinámico de hoy, no deseamos caer en la misma trampa que los primeros investigadores del liderazgo, quienes trataron de encontrar el "mejor estilo de liderazgo" para todas las situaciones. Sabemos que no existe el *mejor* estilo para todas las situaciones. En vez de eso, el estilo de liderazgo eficaz depende de la situación. Por lo tanto, aunque los hombres y las mujeres difieran en sus estilos de liderazgo, no debemos asumir que uno siempre es preferible sobre el otro.

El ocaso del liderazgo heroico

Las encuestas muestran que sólo 16% de los estadounidenses confían en los ejecutivos de negocios y el número de ejecutivos de alto nivel que opinaron que no deseaban ser directores ejecutivos aumentó de 26% a 54% sólo en un año.⁷⁶ Los líderes de negocios parecen estar perdiendo su brillo. ¿Cuándo y cómo los líderes corporativos dejaron de ser héroes visionarios que desbordaban realidad, casi tan populares como las estrellas de rock, para convertirse en marginados y vilipendiados?

Los escándalos financieros corporativos que han recibido mucha publicidad contribuyeron obviamente a este cambio de opinión. Además, existe la controversia con respecto al sueldo de los ejecutivos. Cuando el público escucha que un director ejecutivo promedio gana 411 veces más que el trabajador promedio, o cuando uno considera que si el salario mínimo hubiera aumentado desde 1990 a la misma tasa que el sueldo de los ejecutivos, eso sería 21.41 dólares la hora, no 5.15 dólares, no es extraño que el público se indigne.⁷⁷ Además, hay un resentimiento mayor cuando se otorgan enormes salarios o prestaciones a los ejecutivos en épocas en las que, de hecho, ha disminuido el rendimiento de su empresa. Por ejemplo, en Cendant Corporation, el director ejecutivo Henry R. Silverman obtuvo 11 millones de dólares en salarios y bonos en 2002, aumento de 41%, en tanto que el rendimiento sobre las acciones totales de Cendant cayó 47%.⁷⁸

Cuando los consejos de administración corporativos deseaban alinear mejor los intereses de los gerentes con los intereses de los accionistas, las opciones de compra de acciones se volvieron una opción popular para motivar a los directores ejecutivos. La idea tenía un propósito: en vez de sólo supervisar a una organización, los gerentes se convertirían en propietarios. Esto tenía sentido porque los individuos serían recompensados por lograr los resultados que beneficiarían a la organización. Los consejos de administración comenzaron a dar a los directores ejecutivos y a otros ejecutivos de alto nivel opciones de compra de acciones por un valor de decenas y cientos de millones de dólares. En realidad, los directores ejecutivos empezaron a considerar el precio de las acciones de la empresa como un fin en sí mismo en vez de ser el resultado del desarrollo de una empresa exitosa. Se sintieron motivados a participar en prácticas (muchas de ellas cuestionables) cuyo único propósito era aumentar el precio de las acciones a corto plazo. Los ejecutivos se volvieron ricos, pero a menudo a expensas de las perspectivas a largo plazo de sus empresas.⁷⁹

El público y la prensa de negocios permitieron que los directores ejecutivos fueran percibidos de manera poco realista como "dioses". El creciente mercado de valores de la década de 1990 reafirmó esta percepción. Los directores ejecutivos comenzaron a creer el



Reuben Mark, director ejecutivo de Colgate-Palmolive desde 1984, es en cierta forma lo contrario al líder heroico de los titulares de primera plana. Mark prefiere la ejecución en vez de las declaraciones de estrategias llamativas, se centra en el mejoramiento silencioso pero continuo y prefiere el rol de miembro del equipo al de una celebridad. Es conocido por rechazar los privilegios ejecutivos y en ocasiones responde su propio teléfono (con "Hola, Colgate"); sin embargo, ha mejorado sistemáticamente la rentabilidad y el crecimiento de la empresa a lo largo de su administración. El analista de mercado Andrew Shore, de Deutsche Bank, ha estudiado a Colgate durante 16 años y comenta: "Nadie conoce a Reuben Mark. Da la casualidad de que es uno de los directores ejecutivos más exitosos del mundo".

mito, y justo cuando estalló la burbuja de alta tecnología, lo mismo ocurrió con la burbuja de los directores ejecutivos, gracias a los grandes escándalos y a los sueldos ejecutivos exorbitantes, sobre todo en empresas con desempeño mediocre.

La desaparición de este punto de vista del "líder heroico" en el siglo XXI fue ocasionada por la arrogancia, el orgullo y el despliegue publicitario, aunque en realidad los líderes corporativos nunca debieron ser ungidos como superhéroes, para empezar.⁸⁰ No tenían todas las respuestas, y definitivamente no podían dirigir las empresas por sí solos. El mito del "director ejecutivo salvador" que podía expandir y enriquecer con una sola mano a una corporación era sólo eso, un mito basado en la idea de que tener una visión y la habilidad para inspirar y lograr esa visión era lo que hacía que los directores ejecutivos valieran los cientos de millones de dólares que recibían como pago. Aunque este líder heroico no es real, no significa que el director ejecutivo sea irrelevante. En vez de eso, su rol como líder organizacional debe cambiar.

Los consejos de administración necesitan tener un punto de vista más objetivo de lo que es en realidad el trabajo del director ejecutivo y cuál debe ser un salario adecuado. Además, los directores ejecutivos deben regresar a los fundamentos de lo que significa ser un líder.⁸¹ ¿Cómo? Aquí hay algunas sugerencias: dé a las personas una razón para ir a trabajar. Ayúdelos a desarrollar una pasión por su trabajo, un compromiso con sus colegas y un sentido de responsabilidad hacia los clientes de la organización. Sea leal con el personal de la organización. Por ejemplo, Southwest Airlines hará lo que sea posible para no despedir a sus empleados porque cree genuinamente que éstos son la clave del éxito de su empresa. Esta lealtad es en ambos sentidos. Cuando los empleados sienten que su organización les es fiel, trabajan con más empeño, son más productivos y dan mejor servicio a los clientes. Si surgen problemas financieros, los directores ejecutivos deben mostrar que los empleados importan recortando primero sus propios salarios y los de los ejecutivos de alto nivel, en vez de realizar un recorte de personal. Dedique tiempo a las personas que realizan el verdadero trabajo de la

organización (el personal que se encuentra abajo, en el muelle de carga, dentro, en la línea de cajas, o fuera, en llamadas de ventas). Por último, los directores ejecutivos de hoy deben ser más abiertos y francos sobre las prácticas de negocios que son aceptables y adecuadas y cómo se deben arreglar las que son inaceptables. Deben estar preparados para tomar acciones decisivas cuando se descubre algo incorrecto. Por ejemplo, cuando Harvey Kraemer, director ejecutivo de Baxter International, descubrió que los filtros de diálisis fabricados por una empresa que Baxter había adquirido recientemente estaban involucrados en las muertes de pacientes, hizo lo siguiente: "Asumió la responsabilidad del problema. Se disculpó. Dirigió a su equipo para asegurarse de que esto nunca sucedería de nuevo. Tomó de los libros de la empresa 189 millones de dólares y después recomendó a su propio consejo de administración que redujera su bono en 40% como medida de su propia responsabilidad en el problema".⁸² El director ejecutivo de hoy debe mostrar ese tipo de apertura, integridad y responsabilidad.

Cómo ser un líder eficaz

Las organizaciones necesitan líderes eficaces. (**PRISMA** Conéctese a la Web y revise PRISM, número 2: "Choosing an Effective Leadership Style"). Dos aspectos pertinentes para convertirse en un líder eficaz son la capacitación del líder y reconocer que en ocasiones ser un líder eficaz significa *no* dirigir. Veamos estos aspectos.

Capacitación del líder Las organizaciones de todo el mundo gastan miles de millones de dólares, yenes y euros en capacitación y desarrollo en liderazgo.⁸³ Estos esfuerzos adquieren muchas formas, desde programas de liderazgo con un costo de 50,000 dólares que ofrecen universidades como Harvard, hasta experiencias de navegación en la Outward Bound School. Aunque gran parte del dinero invertido en la capacitación puede redituarse

El gerente se hace

- u Conforme interactúe con diversas organizaciones, observe los diferentes estilos de liderazgo.
- u Piense en personas que consideraría líderes eficaces e intente determinar por qué lo son.
- u Si tiene la oportunidad, tome cursos de desarrollo del liderazgo.
- u Practique el cultivo de la confianza en sus relaciones con otras personas.
- u Lea libros sobre grandes líderes (no sólo líderes de negocios) y sobre temas de desarrollo del liderazgo.
- u **A** Conéctese a la Web y realice cualquiera de los ejercicios de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación que se encuentra en R.O.L.L.S.: número 27, "What's My Leadership Style?"; número 28, "How Charismatic Am I?"; número 29, "Do Others See Me as Trusting?"; y número 30, "How Good Am I at Building and Leading a Team?".

beneficios dudosos, nuestro análisis sugiere que existen algunas cosas que los gerentes pueden hacer para obtener el máximo beneficio de la capacitación en liderazgo.⁸⁴

En primer lugar, reconozcamos lo obvio. Algunas personas no tienen lo que se requiere para ser un líder. Por ejemplo, la evidencia indica que la capacitación en liderazgo tiene más éxito con individuos que se supervisan con frecuencia que con los que se supervisan rara vez. Tales individuos tienen la flexibilidad de cambiar su comportamiento según lo requieran diferentes situaciones. Además, las organizaciones pueden descubrir que los individuos con niveles más altos de una característica llamada motivación para dirigir son más receptivos a oportunidades de desarrollo del liderazgo.⁸⁵

¿Qué tipos de cosas que tengan relación con ser un líder más eficaz pueden aprender los individuos? Podría ser un poco optimista pensar que la "visión y creación" se puedan enseñar, pero las destrezas de implementación sí pueden transmitirse. Las personas pueden ser capacitadas para desarrollar "un entendimiento de los temas de contenido decisivos para las visiones eficaces".⁸⁶ También se pueden enseñar destrezas, como el cultivo de la confianza y el tutelaje. Y los líderes pueden aprender destrezas de análisis situacional, esto es, cómo evaluar las situaciones, cómo modificarlas para que concuerden mejor con su estilo y cómo evaluar qué comportamientos de los líderes podrían ser más eficaces en determinadas situaciones.

El liderazgo es irrelevante en ocasiones A pesar de la creencia de que algunos estilos de liderazgo siempre serán eficaces sin importar la situación, ¡el liderazgo no siempre es importante! (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 17.11). La investigación indica que, en algunas situaciones, cualquier comportamiento que pueda presentar un líder es irrelevante. En otras palabras, ciertas variables individuales, laborales y organizacionales pueden actuar como "sustitutos del liderazgo", negando la influencia del líder.⁸⁷

Por ejemplo, las características de los seguidores como la experiencia, la capacitación, la orientación profesional o la necesidad de independencia pueden neutralizar el efecto del liderazgo. Estas características reemplazan la necesidad que tiene un empleado del apoyo o la habilidad de un líder para crear una estructura y reducir la ambigüedad de las tareas. De modo similar, los trabajos que son inherentemente rutinarios y poco ambiguos o que son satisfactorios por sí mismos pueden imponer menos exigencias en la variable del liderazgo. Por último, las características organizacionales como las metas formalizadas y explícitas, las reglas y procedimientos rígidos o los grupos de trabajo unidos pueden sustituir al liderazgo formal.

● ● ● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Describir las cinco fuentes del poder de un líder.
- Explicar por qué el liderazgo es a veces irrelevante.
- Analizar los problemas que enfrentan los líderes de hoy.



Los gerentes responden a un Dilema

Sharna Small Borsellino

Gerente de servicios de transporte privado, Autoridad de Transporte de la Bahía de Massachusetts, Boston, Massachusetts



Jennifer debe tomar el rol de líder transformacional y conseguir la participación de los trabajadores al fomentar la retención de los empleados de medio tiempo y establecer un paquete de apoyo. Como las encuestas que se aplican a empleados por lo general no funcionan, ella debe formar grupos de enfoque de empleados que sean representativos de su personal (como estudiantes universitarios, los que trabajan en un segundo empleo, etcétera). Estos grupos de enfoque presentarían varias ideas importantes para la retención y el apoyo de su grupo en particular. Cualquier idea que provenga de los grupos de enfoque se debe evaluar y las ideas seleccionadas deben implementarse. El hecho de ver que sus ideas se usaron y valoraron infundirá una sensación de confianza entre los empleados. Además de las ideas implementadas, Jennifer también podría considerar el uso de premios por asistencia para los empleados de medio tiempo, así como bonos por cada año de servicio en la empresa. Esto podría ayudar a la retención y también a la motivación.

Sheila O'Neill

Colaboradora de investigación clínica, Sankyo Pharma Inc., Nueva York, Nueva York



Jennifer debe comunicarse activa, abierta y honestamente con sus empleados al: realizar juntas grupales, de turnos o personales para descubrir lo que el personal piensa del trabajo, por qué los empleados dejan la empresa y qué ideas tienen para ayudar a retener a los trabajadores; permitir a los empleados resolver estos problemas, usar una caja de sugerencias para las ideas que a los empleados les gustaría que se implementaran; seguir destacando la misión de la empresa, presentarse en el piso regularmente para platicar con los empleados y siempre ser abierta y honesta con ellos. Jennifer también debe crear incentivos para permanecer en la empresa, como incentivos de desempeño (tanto individuales como en equipo), incentivos basados en la duración del servicio y podría evaluar si funcionarían los programas de reembolso de colegiaturas. Por último, Jennifer debe asegurarse de que entiende el trabajo de cada persona de tal manera que pueda resolver problemas laborales específicos.

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje

Al terminar de estudiar el capítulo, deberá ser capaz de:

- Comparar a líderes y gerentes.
- Explicar por qué el liderazgo es un tema importante del comportamiento.
- Analizar lo que ha mostrado la investigación sobre las características del liderazgo.
- Comparar los hallazgos de las cuatro teorías del liderazgo conductual.
- Explicar la naturaleza dual del comportamiento de un líder.
- Explicar cómo el modelo de liderazgo de Fiedler es un modelo contingente.
- Comparar la teoría del liderazgo situacional y el modelo de la participación del líder.
- Analizar cómo el modelo de la trayectoria a la meta explica el liderazgo.
- Distinguir entre líderes transaccionales y transformacionales.
- Describir el liderazgo carismático y visionario.
- Analizar qué implica el liderazgo de equipos.
- Describir las cinco fuentes del poder de un líder.
- Analizar los problemas que enfrentan los líderes de hoy.
- Explicar por qué el liderazgo es a veces irrelevante.

Reflexiones en torno a la administración

1. ¿Qué tipos de poder tiene usted disponibles? ¿Cuáles son los que usa más? ¿Por qué?
2. ¿Cree usted que la mayoría de los gerentes en la vida real usa un enfoque de contingencia para aumentar la eficacia de su liderazgo? Analice.
3. Si usted pregunta a las personas por qué determinado individuo es un líder, tienden a describirlo como *competente, constante, seguro de sí mismo, inspirador de una visión compartida y entusiasta*. ¿De qué manera concuerdan estas descripciones con los conceptos de liderazgo presentados en el capítulo?
4. ¿Qué tipos de actividades universitarias podría realizar un estudiante de tiempo completo para que sea percibido como un líder carismático? Al llevar a cabo esas actividades, ¿qué podría hacer el estudiante para mejorar la percepción de que es carismático?
5. ¿Considera usted que la confianza se desarrolla a partir de las características personales de un individuo o de situaciones específicas? Explique.

En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo

Usted es el nuevo gerente de las operaciones de servicio al cliente de Preferred Bank Card, Inc., una empresa emisora de tarjetas de crédito que da servicio en todo California. Su predecesor, que era muy popular con los representantes de servicio al cliente y que todavía permanece en la empresa, ocultó a su equipo lo lejos que estaban de sus metas este trimestre. Por consiguiente, los integrantes de su equipo están esperando un día de descanso prometido, al que no tienen derecho y que no recibirán. Su trabajo es comunicarles las malas noticias. ¿Cómo lo haría?

Forme grupos pequeños, no mayores de cuatro personas. Analice esta situación y cómo la manejaría. Después, cree una dramatización que ilustre el enfoque que propuso su grupo. Prepárese para representar su rol frente a la clase. Además, esté listo para proporcionar al resto de la clase los pasos específicos que su grupo sugirió para usarlos en esta situación.

Ejercicio de disyuntiva ética

¿Qué sucede cuando la lucha despiadada por lograr la visión de un líder carismático fomenta un comportamiento extremo o éticamente cuestionable? Considere al director ejecutivo de una empresa que contrató a un investigador para buscar en los contenedores de otras empresas información sobre los negocios de éstas con un competidor importante. El mismo director ejecutivo de esta empresa ha usado comunicados de prensa, programados oportunamente, como armas estratégicas en contra de rivales específicos. Y en una ocasión, este mismo director ejecutivo

anunció una oferta pública de compra hostil a un competidor directo con la intención expresa de no vender activamente los productos de éste, sino de adquirir a sus mejores clientes y empleados. Este director ejecutivo, descrito por *The Wall Street Journal* como "un tipo oportunista del Valle del Silicón", es Larry Ellison de Oracle.

El liderazgo carismático de Ellison ha convertido a Oracle en un centro motriz de software. Aunque ha entablado una competencia feroz con Microsoft y otros gigantes, no ignora a rivales más pequeños como Siebel Systems

y i2 Technologies. En una ocasión, Oracle emitió un comunicado de prensa menospreciando el intento de i2 de desarrollar cierto tipo de software sólo unos minutos antes de que el director ejecutivo de i2 se reuniera con analistas influyentes. Estas tácticas despiadadas rara vez son al azar o espontáneas. “Definitivamente nos sentamos frente a un calendario y decidimos en qué semana atacaremos a Siebel y cuándo a i2”, comenta el director de marketing de Oracle. Cuando Oracle presionó con una oferta de compra fuera de lugar a su rival PeopleSoft, los dos directores ejecutivos negociaron precios mordaces durante semanas mientras las empresas entablaban una batalla en los tribunales y los medios de comunicación. El director ejecutivo de PeopleSoft, un antiguo ejecutivo de Oracle, describió la situación como un “comportamiento pésimo de parte de una empresa que tiene un historial de este tipo de conducta”.⁸⁸

Imagine que usted es el director ejecutivo de i2 Technologies, la cual fabrica sistemas de rastreo de inventario y abastecimiento, y que compite con los juegos de software de negocios de gran escala de Oracle. En cinco minutos, usted se reunirá en una sala llena de analistas financieros que hacen recomendaciones de compra o venta a inversio-

nistas. Su objetivo es mostrar los logros de su empresa, describir su visión sobre el futuro de su empresa y solicitar una recomendación positiva para que el precio de sus acciones suba aún más. Usted acaba de oír el comunicado de prensa de Oracle menospreciando su producto en desarrollo y sospecha que los analistas también lo escucharon. ¿Qué haría usted? Piense en los diferentes tipos de liderazgo al considerar este dilema ético y decida cuál de las siguientes opciones elegirá y por qué.

Opción A: Demostrar su confianza en la superioridad de su empresa al predecir audazmente, al final de la junta, que su nuevo producto será mucho mejor que el de Oracle.

Opción B: Aumentar su credibilidad mencionando el comunicado de prensa al final de la junta, ofreciendo algunos hechos para refutar a Oracle e invitando a los analistas a hacer preguntas.

Opción C: Hacer que su director de relaciones públicas redacte un documento para los medios de comunicación que lo cite a usted diciendo que, de acuerdo con sus fuentes, el producto de Oracle es “improvisado”.

Caso práctico

CEMEX

¿Quién dice que el cemento no es un asunto apasionante? Ciertamente, no lo dice Lorenzo Zambrano, Presidente del Consejo y Director General de CEMEX, la empresa mexicana, fundada en 1906, que en una década se ha convertido en la empresa cementera más rentable de la industria y en el tercer mayor productor de cemento en el mundo, con operaciones en América, Europa, Asia y África.



Lorenzo Zambrano obtuvo el título de Ingeniero Mecánico Administrador en el Tecnológico de Monterrey y la Maestría en Administración de Empresas en la Universidad de Stanford. En 1968 se incorporó a CEMEX, donde ha desempeñado diversos cargos operativos y ejecutivos, hasta ocupar la Dirección de Operaciones en 1981. En 1985 fue nombrado Director General de CEMEX a la edad de 41 años y, desde abril de 1995, también funge como Presidente del Consejo de Administración.

Después de lograr su consolidación como importante productor nacional de cemento durante las décadas 1960 y 1970, CEMEX expande sus exportaciones y negocios internacionales durante los años ochenta. En la década de 1990 y en los primeros años del nuevo siglo —bajo la batuta de Lorenzo Zambrano— CEMEX realiza adquisiciones de importantes compañías cementeras en múltiples países, que han sido exitosas no sólo en términos de acceso de nuevos mercados, sino también en cuanto a elevación de la productividad y rentabilidad.

En CEMEX destaca la pasión por la eficiencia a través de la búsqueda del mejor aprovechamiento de las tecnologías de información disponibles, el estímulo a la innovación en todos los ámbitos de la organización, así como una creciente responsabilidad social y atención al medio ambiente. ¿Cómo ha sido posible ensamblar todos estos elementos en una compañía que opera en una industria tradicional? ¿Cuál es el estilo de liderazgo que ha promovido la realización de estos importantes logros?

Lorenzo Zambrano es un hombre discreto. Más que constituirse en un líder protagónico y visible, ha dotado a CEMEX de un estilo de liderazgo y de una infraestructura organizacional que da soporte a la empresa. Es decir, ha plasmado su estilo de liderazgo de una forma orgánica. Además, es significativo que uno de los tres valores centrales de la empresa y sus empleados es justamente el de

liderazgo: se busca que existan líderes y que operen a lo largo y ancho de la organización.

CEMEX cuenta con un estilo de administración centralizado en un esquema jerárquico vertical que orienta a los empleados en la búsqueda de resultados bajo un sistema de indicadores precisos y objetivos. La junta mensual de resultados constituye un evento en cascada en el cual se revisa el cumplimiento de los objetivos a todos los niveles de la organización, en todas las áreas funcionales y en todas las zonas geográficas en las que opera la empresa. Este sistema introduce un grado de presión considerable en todos los miembros de la compañía y supone un elevado nivel de compromiso de éstos con la empresa y con sus metas. Además, ésta revisa sus objetivos de manera acuciosa, de forma que deja poco espacio para la autocomplacencia, y bien podría definirse como “impaciente” cuando algún empleado no responde a las expectativas, lo que obviamente genera un ambiente de extrema competitividad en el logro de las metas.

Sin embargo, el estilo de toma de decisiones para cumplir con los objetivos es deliberativo y no autocrático. Este estilo deliberativo, el enfoque en los resultados y la interdependencia existente facilitan el desarrollo de la colaboración como un *cemento* que une los esfuerzos de individuos y equipos diversos dentro de la empresa para el logro de los objetivos. De hecho, la colaboración es otro de los valores de CEMEX y sus empleados.

Adicionalmente, si bien prevalece un esquema jerárquico vertical, existen procesos de delegación y *empowerment* a ejecutivos y empleados, que son resultado tanto de la valoración del conocimiento especializado como de la redistribución de las capacidades de decisión que se derivan del uso innovador de las tecnologías de información. Por ejemplo, en España los empleados encargados del sistema de suministro de cemento (*full service delivery*) pueden garantizar, por medio de sensores en los silos móviles ubicados en los sitios de construcción, que el cliente siempre tenga el inventario de cemento necesario para continuar con su obra. Tanto los clientes como los empleados de CEMEX encargados de este servicio en España, pueden monitorear el nivel del inventario en los silos móviles por medio de Internet.

Simultáneamente, Lorenzo Zambrano ha desarrollado en CEMEX una atmósfera de confianza entre su gente, en la cual cree e invierte. Por una parte, el proceso de selección de personal es muy cuidadoso a fin de reclutar al mejor talento disponible que reúna, además, los atributos de la integridad —otro de los valores de CEMEX— que lo harán actuar con honestidad, responsabilidad y respeto.

Una vez realizada la selección del personal, se le introduce en un proceso amplio de capacitación, entrenamiento y educación. Por ejemplo, la compañía ofrece más de 300 cursos en línea para sus empleados, y sus ejecutivos tienen acceso a cursos especializados en las mejores universidades del mundo. Además, como resultado de sus evaluaciones de desempeño y perfil, se proporciona retroalimentación a los empleados sobre sus fortalezas y debilidades, a fin de que ellos mismos tomen la responsabilidad de su desarrollo profesional.

Finalmente, el estímulo institucional a la innovación mediante la invitación a los empleados a ofrecer ideas y propuestas novedosas sobre algún tema particular —práctica implementada en CEMEX de manera regular— muestra la convicción de Lorenzo Zambrano de que la innovación debe ser cultivada en todos los niveles de la organización, y que la cadena de mando —lejos de limitar la innovación— debe estimular su surgimiento, desarrollo y aplicación a las operaciones de la empresa.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cómo caracterizaría el modelo de liderazgo en CEMEX, de acuerdo con los tres estilos de liderazgo explorados por los estudios de la Universidad de Iowa?
2. ¿Existe en CEMEX un liderazgo orientado a la producción o a la gente?
3. ¿Es posible estimular el surgimiento y desarrollo de líderes a lo largo y ancho de una organización? ¿Qué se requiere para lograrlo?
4. Utilice el *Modelo de la Participación del Líder* para identificar algunos de los rasgos del proceso de toma de decisiones en CEMEX.
5. ¿Un liderazgo claro y vigoroso implica necesariamente la existencia de un líder protagónico y visible?

Autores: Ing. Franchi Raúl Martínez Moreira, Director de Vinculación y Desarrollo Institucional en CEMEX, y Dr. Jorge Mendoza, Director de la *Escuela de Graduados en Administración de Empresas*, Campus Ciudad de México, Tecnológico de Monterrey.

Fuentes: John Barham, “From Local Manufacturer to Global Player”, *LatinFinance*, núm. 136, abril de 2002. Zacarías Ramírez, “El Mago del Cemento”, *Expansión*, núm. 808, 2 de septiembre de 2001. Daniel Dombey, “Well-Built Success”, *IndustryWeek*, 5 de mayo de 1997. Rebecca Chung y Katarina Paddock, “CEMEX: Global Growth Through Superior Information Capabilities”, *International Institute for Management Development*, 2002 (IMD-3-0953). Gary Hamel y Gary Getz, “Funding Growth in an Age of Austerity”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2004. CEMEX, *CEMEX Hoy*, 2003. CEMEX, www.cemex.com.

Quinta parte

Usted manda: ética en acción

Como gerente, usted enfrentará decisiones sobre problemas éticos. ¿Cómo se aprende a identificar una disyuntiva ética, tener presentes a las partes interesadas, meditar en las alternativas y prever las consecuencias de las decisiones? Esta sección exclusiva, situada al final de las partes segunda, tercera, cuarta, quinta y sexta, lo coloca en el papel de un gerente que enfrenta dificultades éticas hipotéticas pero realistas. Para empezar lea el siguiente párrafo introductorio. Luego conéctese a www.pearsoneducacion.net/robbins y entre a la página Web de R.O.L.L.S., para ponderar las decisiones que tomaría en su papel de gerente.

Productos Avon se basa en la tecnología de la información para apoyar a un ejército global de representantes de ventas que venden maquillaje en polvo, fragancias y cientos de otros productos para el cuidado personal. Sin embargo, el objetivo de mantener cada sistema funcionando sin problemas en todo momento impone una fuerte presión a los gerentes y empleados de tecnología. ¿Qué sucede cuando un proyecto importante se retrasa y el equipo que realiza el trabajo no se pone de acuerdo en una solución? Como gerente de Avon, ¿qué haría usted para resolver el conflicto en forma ética y lograr que el proyecto avanzara de nuevo? ¡Entre a www.pearsoneducacion.net/robbins para poner la ética en acción!

Pasaporte

Escenario 1

Robert Mathis creció justo en las afueras de Detroit y siempre ha estado enamorado de los automóviles. Así que no fue una sorpresa que estudiara ingeniería automotriz en la universidad y consiguiera trabajo en Chrysler Corporation después de su graduación.

Robert trabajó 17 años en el desarrollo de productos para Chrysler en el área de Detroit. Después, en 2002, le ofrecieron una promoción como gerente de productos de la empresa matriz de su empresa, DaimlerChrysler, en Alemania. Aceptó el puesto. Luego de un curso de tres meses de alemán intensivo en Berlitz, su esposa y sus dos hijos adolescentes viajaron a Stuttgart.

Robert fue designado para dirigir un equipo de nuevos productos. Ninguna de las 10 personas asignadas a su equipo habían trabajado juntas antes. Tres eran del Reino Unido, una era de Sudáfrica y los demás eran alemanes. Todos desconfiaban un poco de su nuevo jefe estadounidense. Al cabo de un mes de haber iniciado su nuevo trabajo, Robert se dio cuenta de que tenía problemas. Los integrantes de su equipo no estaban trabajando bien juntos. Parecían estar renuentes a compartir información y se preocupaban más por sí mismos que por el equipo. Los integrantes alemanes parecían sentirse particularmente incómodos trabajando con Robert. Uno, de hecho, dijo abiertamente: "Usted es un pez fuera del agua y quizá no entienda la manera en que pensamos y trabajamos en Alemania". Además, el integrante sudafricano del equipo se quejó con Robert de que se sentía aislado del grupo. Dijo no estar contento y que pensaba solicitar una transferencia a otro departamento. Si usted fuera Robert, ¿qué haría?

Para responder estas preguntas, tendrá que investigar sobre los países mencionados. Conéctese a www.pearsoneducacion.net/robbins, luego a la página Web de R.O.L.L.S. y haga clic en "Passport". Cuando aparezca el mapa, haga clic en los países que tenga que investigar. Encontrará información básica sobre cada nación e información general sobre su economía, población y fuerza laboral. Además, se brinda infor-

mación específica sobre la cultura y las peculiaridades de los negocios en ese país.

Escenario 2

Mary Chang creció en Hong Kong. Obtuvo su grado de licenciatura en la Universidad de Ciencia y Tecnología de Hong Kong y su maestría en Administración de Empresas en la UCLA. Después de su graduación se convirtió en consultora de tecnología de una empresa consultora con sede en Singapur.

Mary viaja mucho en su trabajo. El año pasado estuvo la mayor parte del tiempo en Hong Kong y China, trabajando con varias empresas de tecnología de vanguardia. Les ayudó a establecer programas de mejoramiento de la calidad y también ayudó a una empresa a reestructurar su programa de prestaciones para empleados. El jefe inmediato de Mary es japonés. Casi todos sus clientes son chinos. En la mayor parte de los casos trabaja como parte de un equipo de consultores con colegas de China, Japón, Singapur, Taiwán, Corea y Tailandia.

Los equipos consultores multiculturales imponen retos a sus integrantes. Existen problemas de comunicación, asuntos relacionados con la confianza e inquietudes en cuanto a la asignación de la autoridad y la responsabilidad. Por ejemplo, Mary prefiere que su jefe la deje sola y le permita tomar decisiones independientes. Por otro lado, sus colegas de Japón (incluyendo a su jefe) prefieren realizar tareas en grupos pequeños y compartir la responsabilidad. ¿Qué problemas específicos cree usted que Mary enfrentará al trabajar con sus colegas y clientes? ¿Qué consejo le daría para ayudarla a ser más eficaz en su trabajo?

Para responder estas preguntas, tendrá que investigar sobre los países mencionados. Conéctese a www.pearsoneducacion.net/robbins, luego a la página Web de R.O.L.L.S. y haga clic en "Passport". Cuando aparezca el mapa, haga clic en los países que tenga que investigar. Encontrará información básica sobre cada nación e información general sobre su economía, población y fuerza laboral. Además, se brinda información específica sobre la cultura y las peculiaridades de los negocios en ese país.

Administración de empresas emprendedoras

Temas de dirección

En Boise, Idaho, donde gigantes de la industria como Micron Technology, Inc. y Hewlett-Packard compiten por los empleados talentosos escasos, Pro-Team Inc., empresa fabricante de aspiradoras especiales para ambientes industriales, tiene una impresionante tasa de rotación anual inferior a 5%. ¿Cómo ha logrado este éxito? El presidente, Larry R. Shideler, reconoce la importancia de dirigir y lograr el mismo nivel de excelencia en los recursos humanos de la empresa que en los productos.¹

Dirigir es una función importante de los emprendedores. Conforme una empresa emprendedora crece y los empleados ingresan a la empresa, un emprendedor adquiere un nuevo rol, el de líder. En esta sección deseamos analizar qué implica la función de dirección. En primer lugar, analizaremos las características de personalidad singulares de los emprendedores. Después, examinaremos el importante rol que juegan los emprendedores en la motivación de los empleados mediante el *empowerment* y la dirección de la empresa y los equipos de empleados.

Características de la personalidad de los emprendedores

Piense en alguien que usted sabe que es un emprendedor. Quizá sea una persona que usted conozca de manera directa o alguien como Bill Gates de Microsoft, Dineh Mohajer, de Hard Candy, o Larry Ellison, de Sun Microsystems. ¿Cómo describiría usted su personalidad? Una de las áreas más investigadas de la iniciativa empresarial ha sido la búsqueda para determinar las características psicológicas que los emprendedores tienen en común, si es que existe alguna; los tipos de rasgos de la personalidad que tienen los emprendedores y que los distinguen de los no emprendedores, y las características que poseen los emprendedores y que pueden predecir quién será un emprendedor exitoso.

¿Existe una "personalidad empresarial" clásica? Aunque tratar de señalar las características específicas de la personalidad que comparten todos los emprendedores tiene el mismo problema que las teorías de los rasgos del liderazgo (es decir,

poder identificar características específicas de la personalidad que *todos* los emprendedores comparten), esto no ha impedido a los investigadores enumerar rasgos comunes.² Por ejemplo, una lista de características de la personalidad incluyó lo siguiente: nivel alto de motivación, mucha confianza en sí mismo, habilidad para participar en el largo plazo, alto nivel de energía, capacidad para solucionar problemas persistentes, alto grado de iniciativa, capacidad para establecer metas, y capacidad para enfrentar riesgos moderados.³ Otra lista de características de emprendedores "exitosos" incluyeron un alto nivel de energía, una gran persistencia, abundancia de recursos, el deseo y la capacidad de dirigirse a sí mismos, y una necesidad relativamente alta de autonomía. Otro intento para definir las características de la personalidad empresarial fue el uso propuesto de una escala de personalidad proactiva con el fin de predecir la posibilidad que tiene un individuo de iniciar empresas emprendedoras. ¿Qué es la **personalidad proactiva**? En forma sencilla, describe a los individuos que están más dispuestos a tomar acciones que influyan en su ambiente, es decir, que son más proactivos. Obviamente, es probable que un emprendedor se muestre proactivo al buscar oportunidades y actuar para aprovecharlas.⁴ Varios incisos de la escala de la personalidad proactiva fueron buenos indicadores de la posibilidad de una persona de convertirse en un emprendedor, incluyendo el género, la educación, tener un padre emprendedor y poseer una personalidad proactiva. Además, los estudios han demostrado que los emprendedores tienen mayor tendencia al riesgo que los gerentes.⁵ No obstante, la meta principal del emprendedor modera esta tendencia. La tendencia al riesgo es mayor para los emprendedores cuya meta principal es el crecimiento que para los que se concentran en generar un ingreso familiar.

Se ha sugerido otra perspectiva de la personalidad empresarial: las personalidades tipo E. ¿Existe una personalidad de tipo E (empresarial)? Un estudio reciente sugiere que los emprendedores tienden a compartir ciertas características que los distinguen de sus contrapartes corporativas.⁶ El cuadro 1 las describe.

Cuadro 1

Personalidad de tipo E

1. Lucha en forma decidida por alcanzar sus metas; se presiona a sí mismo y a los demás.
2. Busca autonomía, independencia y ser libre de límites; es muy individualista.
3. Envía mensajes constantes; se centra mucho y no se desvía del propósito.
4. Actúa con rapidez, a menudo sin deliberar.
5. Mantiene la distancia y la objetividad; espera que los demás sean autosuficientes y estrictos.
6. Busca soluciones sencillas y prácticas; es capaz de abrirse paso a través de la complejidad y encontrar los aspectos básicos e importantes.
7. Está dispuesto a asumir riesgos y se siente cómodo con la incertidumbre.
8. Expresa opiniones y valores claros; hace juicios rápidos; encuentra fallas con frecuencia y tiene grandes expectativas.
9. Impaciente con relación a los resultados y a los demás; su forma de pensar es "sólo hazlo".
10. Positivo, entusiasta, optimista; comunica confianza.

Fuente: Basado en J. Chun, "Type E Personality", *Entrepreneur*, enero de 1997, p. 10.

Motivación de los empleados a través del *empowerment*

En Sapient Corporation (los creadores de Internet y de los sistemas de software para el comercio electrónico y las tareas administrativas automatizadas, como la facturación y el inventario), los cofundadores Jerry Greenberg y J. Stuart Moore reconocieron que la motivación de los empleados es de vital importancia para el éxito final de su empresa.⁷ Diseñaron su organización de tal manera que los empleados individuales formaran parte de un equipo de una industria específica que trabajara en todo un proyecto, más que en una pequeña parte de éste. Su lógica era que las personas se sienten frustradas con frecuencia cuando llevan a cabo una pequeña parte del trabajo y nunca llegan a ver todo el trabajo de principio a fin. Creían que las personas serían más productivas si tenían la oportunidad de participar en todas las etapas de un proyecto.

Cuando usted está motivado para hacer algo, ¿no se siente lleno de energía y dispuesto a trabajar con empeño para hacer aquello por lo que se siente emocionado? ¿No sería grandioso si todos los empleados de una empresa se sintieran llenos de energía, emocionados y deseosos de trabajar con empeño en sus tareas? Tener empleados motivados es un objetivo importante para cualquier emprendedor y el *empowerment* de los empleados es una herramienta motivadora importante que pueden usar los emprendedores.

Aunque para los emprendedores no es algo fácil de hacer, el *empowerment* de los empleados (conferir a los empleados el poder de tomar decisiones y llevar a cabo acciones por sí mismos) es un enfoque motivacional importante. ¿Por qué? Porque las empresas emprendedoras exitosas deben ser rápidas y ágiles, listas para buscar oportunidades e ir en nuevas direcciones. Los empleados a quienes se les ha conferido poder pueden proporcionar esa flexibilidad y velocidad. Cuando a los empleados se les otorga poder, muestran con frecuencia mayor motivación hacia el trabajo, mejor calidad, mayor satisfacción laboral y una rotación más baja. Por ejemplo, los empleados de Butler International Inc., una empresa de servicios de consultoría en tecnología con sede en Montvale, Nueva Jersey, trabaja en las instalaciones de sus clientes. Ed Kopko, presidente y director ejecutivo, reconoce que a los empleados se les debe facultar con poder para que realicen sus trabajos si es que se desea que tengan éxito.⁸ Otra empresa emprendedora que ha descubierto que el *empowerment* de los empleados es un enfoque motivacional fuerte es Stryker Instruments de Kalamazoo, Michigan, una división de Stryker Corporation. Cada una de las unidades de producción de la empresa es responsable de su presupuesto operativo, las metas de reducción de costos, los niveles de servicio al cliente, el manejo del inventario, la capacitación, la planeación y el pronóstico de la producción, las compras, la gerencia de recursos humanos, la seguridad y la resolución de problemas. Además, los integrantes de las unidades trabajan de cerca con los departamentos de marketing, ventas e investigación y desarrollo durante las introducciones de productos nuevos y los proyectos de mejoramientos continuos. Un supervisor de equipos comenta: "Stryker me permite hacer lo que hago mejor y me recompensa por ese privilegio".⁹

El *empowerment* es un concepto filosófico que los emprendedores deben entender. No es fácil de aceptar. De hecho, es difícil ponerlo en práctica para muchos emprendedores. Sus

vidas están atadas a sus empresas. Las han construido desde sus cimientos. Pero hacer crecer la empresa emprendedora, requerirá posteriormente conferir más responsabilidades a los empleados. ¿Cómo pueden los emprendedores dar poder a sus empleados? Para muchos emprendedores, esto es un proceso gradual.

Los emprendedores pueden iniciar con la toma de decisiones participativa, en la que los empleados ofrecen ideas para las decisiones. Aunque hacer que los empleados participen en las decisiones no es dar el paso completo en el *empowerment* de los empleados, por lo menos es una forma de comenzar a aprovechar toda la gama de talentos, destrezas, conocimientos y habilidades de ellos.

Otra forma de dar poder a los empleados es mediante la delegación, es decir, el proceso de asignar ciertas decisiones u obligaciones laborales específicas a los empleados (ver el módulo sobre "Delegación" en la p. 522, para saber cómo dar poder a los empleados de manera eficaz). Al delegar las decisiones y obligaciones, el emprendedor entrega la responsabilidad de llevarlas a cabo.

Cuando un emprendedor se siente cómodo finalmente con la idea del *empowerment* de los empleados, darles poder por completo significa rediseñar sus empleos de manera que puedan decidir la manera de llevarlos a cabo. Es permitir que los empleados realicen su trabajo con eficiencia y eficacia usando su creatividad, imaginación, conocimientos y destrezas.

Si un emprendedor implementa adecuadamente el *empowerment* de los empleados (es decir, con un compromiso total al programa y con la capacitación apropiada de los empleados), los resultados pueden ser impresionantes para la empresa emprendedora y para los empleados a quienes se les confiere poder. La empresa tiene la posibilidad de disfrutar de un aumento importante de la productividad, mejoramientos de la calidad, clientes más satisfechos, empleados más motivados y el aumento de la moral. Los empleados pueden disfrutar de oportunidades para realizar un trabajo más variado que sea más interesante y plantee retos. Además, a los empleados se les anima a tomar la iniciativa, para identificar y resolver problemas y llevar a cabo su trabajo. Por ejemplo, en Mine Safety Appliances Company, con sede en Pittsburgh, Pennsylvania, los empleados están capacitados para cambiar sus procesos de trabajo con el propósito de cumplir los objetivos desafiantes de mejoramiento de la calidad de la organización. Para lograr esto se requirió una capacitación inicial en el salón de clases, de 40 horas por empleado, en áreas como dibujo de ingeniería, control estadístico de procesos, certificaciones de calidad e instrucciones laborales específicas. Sin embargo, el compromiso de la empresa con fuerza laboral a la que ha conferido poder ha generado un aumento de la rentabilidad de 57% en los últimos cuatro años y la obtención de certificaciones en destrezas múltiples por 95% de los empleados de la empresa.¹⁰

El emprendedor como líder

El último tema que deseamos analizar en este módulo es el rol del emprendedor como líder. En este rol, el emprendedor tiene ciertas responsabilidades al dirigir la empresa y los equipos de trabajo.

Dirección de la empresa El emprendedor exitoso de hoy debe ser como el líder de una banda de jazz que es reconocida por

su improvisación, innovación y creatividad. Max DePree, ex director de Herman Miller, Inc., empresa líder fabricante de muebles de oficina y que es reconocida por sus enfoques innovadores hacia el liderazgo, hizo un excelente comentario en su libro *Leadership Jazz*:

Los líderes de bandas de jazz deben elegir la música, encontrar a los músicos adecuados y tocar en público. Pero el efecto de la ejecución depende de muchas cosas: el ambiente, los músicos que tocan en la banda, la necesidad que tienen todos de tocar individualmente y como grupo, la dependencia absoluta del líder en los integrantes de la banda y la necesidad de sus seguidores de tocar bien... El líder de una banda de jazz tiene la bella oportunidad de hacer que los demás músicos den lo mejor de sí mismos. Tenemos mucho que aprender de los líderes de bandas de jazz, porque el jazz, como el liderazgo, combina el desconocimiento del futuro con los dones de los individuos.¹¹

La manera en que un emprendedor dirige la empresa debe ser muy similar a como lo hace el líder de una banda de jazz, es decir, hacer que los otros individuos den lo mejor de sí mismos a pesar de desconocer la situación. Y una forma de lograrlo es mediante la visión que el emprendedor crea para la organización. De hecho, la fuerza impulsora a través de las primeras etapas de la empresa emprendedora es con frecuencia el liderazgo visionario del emprendedor. La habilidad del emprendedor para expresar una visión coherente, inspiradora y atractiva del futuro es una prueba clave de su liderazgo. Si un emprendedor logra esto, los resultados pueden valer la pena. Un estudio que compara empresas visionarias y no visionarias mostró que las empresas visionarias tuvieron un rendimiento seis veces mayor que las no visionarias con relación a criterios financieros estándar y sus acciones tuvieron un rendimiento 15 veces mayor que el de las acciones del mercado en general.¹²

Dirección de los equipos de trabajo Como vimos en el capítulo 15, muchas organizaciones, emprendedoras y no emprendedoras están usando equipos de trabajo para llevar a cabo las tareas organizacionales, crear nuevas ideas y resolver problemas.

Los equipos de trabajo integrados por empleados son populares en las empresas emprendedoras. Un censo de fabricantes que realizó *Industry Week* mostró que casi 68% de los encuestados usaban equipos de trabajo en diversos grados.¹³ Los encuestados respondieron que los tres equipos más comunes que usaron (similares a los que analizamos en el capítulo 15) fueron los equipos con *empowerment* (equipos que tienen la autoridad de planear e implementar mejoramientos de los procesos), los equipos autodirigidos (equipos que son casi autónomos y responsables de muchas actividades gerenciales) y los equipos multifuncionales (equipos que incluyen un agrupamiento híbrido de individuos que son expertos en distintas especialidades y que trabajan juntos en diferentes tareas).

Estos emprendedores también opinaron que el desarrollo y el uso de equipos es necesario porque la tecnología y las exigencias del mercado los están obligando a fabricar sus productos con mayor rapidez, a un costo más bajo y ofreciendo mejor calidad. Además, aprovechar la sabiduría colectiva de los empleados de la empresa y facultarlos para tomar decisiones puede ser sólo una de las mejores formas de adaptarse al cambio. Por otra parte, una cultura de equipo puede mejorar el ambiente y la moral del lugar de trabajo en general.

Sin embargo, para que los equipos de trabajo funcionen, los emprendedores deben cambiar el estilo tradicional de mando y control por un estilo de dirección y colaboración (revise el análisis sobre el liderazgo de equipos del capítulo 17). Los emprendedores deben reconocer que los empleados individuales pueden entender el negocio e innovar de manera tan eficaz como ellos lo hacen. Por ejemplo, en Marque, Inc., con sede en Goshen, Indiana, el director ejecutivo Scott Jessup reconoció que él no era el tipo más listo de la empresa en cuanto a los problemas de producción, pero que era lo suficientemente inteligente para reconocer que si su empresa deseaba aumentar su participación en el mercado en la fabricación de ambulancias, debía alcanzar nuevos niveles de productividad. Integró un equipo multifuncional (reuniendo a personal de producción, control de calidad y fabricación) que pudiera detectar los obstáculos en la producción y otros problemas, y después le confirió la autoridad para eliminar las limitaciones.¹⁴

●●● Recapitulación de los objetivos de aprendizaje

Al terminar de estudiar el material, deberá ser capaz de:

- Explicar qué muestra la investigación de la personalidad sobre los emprendedores.
- Explicar cómo el concepto de una personalidad proactiva se relaciona con los emprendedores.
- Describir las características de una personalidad de tipo E.

- Analizar cómo los emprendedores pueden facultar a sus empleados.
- Describir la analogía entre un emprendedor y un líder de una banda de jazz.
- Explicar cómo los emprendedores pueden ser eficaces al dirigir equipos de trabajo integrados por empleados.

Sexta parte

Control

● ● ● Objetivos de aprendizaje

Tenga presentes estos objetivos mientras lee y estudia el capítulo

¿Qué es el control y por qué es importante?

- Definir control.
- Comparar los tres enfoques para el diseño de los sistemas de control.
- Analizar las razones por las cuales el control es importante.
- Explicar la relación entre planeación y control.

El proceso de control

- Describir los tres pasos del proceso de control.
- Explicar por qué lo que se mide es más importante que la manera de medirlo.
- Explicar los tres cursos de acción que los gerentes pueden tomar en el proceso de control.

Control del desempeño de la organización

- Definir el desempeño de la organización.
- Describir las medidas del desempeño de la organización que se usan con mayor frecuencia.

Herramientas para controlar el desempeño de la organización

- Comparar los controles de alimentación anticipada, concurrente y de retroalimentación.
- Explicar los tipos de controles financieros y de información que pueden usar los gerentes.
- Describir cómo se usan la tarjeta de puntaje equilibrada y el *benchmarking* en la función de control.

Temas contemporáneos de control

- Describir cómo los gerentes deben adaptar los controles a las diferencias multiculturales.
- Analizar los tipos de inquietudes que los gerentes enfrentan en el centro de trabajo y cómo pueden abordarlas.
- Explicar por qué es importante el control en las interacciones con los clientes.
- Explicar qué es el gobierno corporativo y cómo está cambiando.

El Dilema de un gerente



"Haier y Higher" (un juego de palabras entre el nombre de la empresa y el término en inglés que significa más alto) es el lema del sitio Web del Grupo Haier, que personifica los objetivos ambiciosos de Zhang Ruimin (en la foto), director ejecutivo del Grupo Haier.¹ En tanto que Estados Unidos tiene a General Electric, Alemania a Mercedes-Benz y Japón a Sony, China, un país en rápido crecimiento, tiene

todavía que producir un competidor global comparable. Sin embargo, con más de 7000 millones de dólares en ventas anuales y 13 fábricas en el extranjero ubicadas en países como Italia, Pakistán y Estados Unidos, Zhang espera cambiar esa situación con el Grupo Haier. Sus objetivos para Haier son ganar reconocimiento mundial, desarrollar la empresa hasta llegar a ser la primera marca global de China y estar en la lista de las 500 empresas globales de *Fortune*.

El Grupo Haier inició en 1984 como Qingdao Refrigerator Factory. Cuando se fundó, la empresa tenía sólo un producto y 800 trabajadores. En la actualidad, 30,000 empleados fabrican alrededor de 13,000 productos de 86 categorías distintas. Haier es el fabricante número uno de aparatos electrodomésticos en China y ocupa el quinto lugar en ventas mundiales de estos aparatos, por detrás de General Electric, Whirlpool, Electrolux y Siemens. Si Haier se convierte en un participante global genuino, gran parte del crédito será para Zhang.

Zhang es considerado por muchos como el ejecutivo corporativo líder de China. En noviembre de 2002 se convirtió en el primer hombre de negocios electo para formar parte del Comité Central del Partido Comunista Chino, un triunfo político importante para este ejecutivo de 54 años de edad con maestría en administración de empresas otorgada por la Universidad de Ciencia y Tecnología de China. Ha sido descrito como "un líder de negocios muy carismático y no sólo desde la perspectiva china. Está surgiendo como un líder de negocios globales". Una de las herramientas que Zhang planea usar para desarrollar la marca global de Haier son los patrones de referencia. Él considera esta herramienta como un medio para garantizar que su producto esté a la altura de los productos de su mejor competidor.

Tome el lugar de Zhang. ¿Cómo podría implementar los patrones de referencia en su organización al seguir su estrategia para crear una marca global?



¿Qué haría usted?

En el mercado global competitivo de hoy los gerentes desean que sus organizaciones logren niveles altos de desempeño, y una manera de lograrlo es investigando las mejores prácticas que usan las organizaciones exitosas. Al compararse a sí mismos con los mejores, los gerentes buscan brechas de desempeño específicas y áreas para mejorar, áreas donde se requieren mejores controles para el trabajo que se lleva a cabo.

Zhang Ruimin entiende la importancia de los controles gerenciales. Sin importar qué tan detallada sea la planeación, una decisión aún puede estar implementada de manera deficiente si carece de un sistema de control satisfactorio. Este capítulo describe los controles y cómo crear un sistema de control organizacional bien diseñado.

¿QUÉ ES EL CONTROL?

Tanto los espectadores como los funcionarios de la NASA se sintieron devastados con el trágico accidente del trasbordador espacial *Columbia* acaecido en febrero de 2003. Las investigaciones de la tragedia sugieren que los controles de seguridad organizacionales pueden no haber sido tan minuciosos como deberían.² Cuando encontraron problemas, los gerentes pudieron haberlos desechado muy rápidamente considerándolos no amenazantes para la vida, y en esta situación la decisión pudo haber conducido a consecuencias desastrosas. Aunque la mayoría de los gerentes no enfrentarán consecuencias tan trágicas si ignoran los signos de que algo puede estar mal, la situación sí señala la importancia del control.

¿Qué es el **control**? Es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aunque sus unidades se estén desempeñando según lo planeado. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 18.1). Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades tienen un desempeño adecuado sino hasta que evalúan qué actividades se han llevado a cabo y comparan el desempeño real con la norma deseada.³ Un sistema de control eficaz asegura que las actividades se completen de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos de la organización. El criterio que determina la eficacia de un sistema de control es qué tanto facilita el logro de los objetivos. Cuanto más ayude a los gerentes a lograr los objetivos de su organización, mejor será el sistema de control.⁴

En forma ideal, a cada organización le gustaría lograr sus objetivos con eficiencia y eficacia. ¿Significa esto que los sistemas de control que usan las organizaciones son idénticos? En otras palabras, ¿tendrían SAS Institute, Inc., Matsushita y BP los mismos tipos de sistemas de control? Probablemente no. Se han identificado tres enfoques diferentes para diseñar los sistemas de control: de mercado, burocrático y de clan⁵ (ver el cuadro 18.1).

El **control de mercado** es un enfoque hacia el control que destaca el uso de mecanismos de mercado externos, como la competencia de precios y la participación relativa en el mercado para establecer las normas que se utilizan en el sistema de control. Con el uso del control de mercado, las divisiones de una empresa se convierten con frecuencia en

●●● control

Proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

P y R

Cuando vea este símbolo → vaya a la página Web de R.O.L.L.S. (www.pearsoneducation.net/robbins) y a Q & A, su asistente educativo permanente. En cápsulas en video y materiales escritos presentados por autores se abordan preguntas que con frecuencia los estudiantes.

●●● control de mercado

Enfoque hacia el control que destaca el uso de mecanismos de mercado externos para establecer las normas que se utilizan en el sistema de control.

Cuadro 18.1

Características de los tres enfoques para los sistemas de control

Tipo de control	Características
De mercado	Usa mecanismos de mercado externos, como la competencia de precios y la participación relativa en el mercado, para establecer las normas que se utilizan en el sistema. Comúnmente lo usan las organizaciones cuyos productos o servicios son claramente específicos y distintivos y que enfrentan una enorme competencia en el mercado.
Burocrático	Destaca la autoridad organizacional. Se basa en mecanismos administrativos y jerárquicos, como normas, reglamentaciones, procedimientos, políticas, estandarización de las actividades, descripciones de empleos bien definidas y presupuestos, para asegurar que los empleados exhiben comportamientos apropiados y cumplen con las normas de desempeño.
De clan	Regula el comportamiento de los empleados por medio de valores compartidos, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización. Lo usan con frecuencia las organizaciones donde son comunes los equipos y la tecnología cambia con rapidez.

●●● **control burocrático**

Un enfoque hacia el control que destaca la autoridad organizacional y se basa en normas, reglamentaciones, procedimientos y políticas.

●●● **control de clan**

Enfoque hacia el control en el que los valores compartidos, las normas, las tradiciones, los rituales, las creencias y otros aspectos de la cultura de la organización regulan el comportamiento de los empleados.

centros de utilidades que se evalúan de acuerdo con el porcentaje del total de utilidades corporativas que cada uno aporta. Por ejemplo, en Matsushita, las diferentes divisiones (redes audiovisuales y de comunicación, componentes y equipos, aparatos electrodomésticos y equipo industrial) se evalúan según las utilidades que cada una genera.

Otro enfoque para un sistema de control es el **control burocrático**, que destaca la autoridad organizacional y se basa en normas administrativas, reglamentaciones, procedimientos y políticas. BP es un buen ejemplo de control burocrático. Aunque los gerentes de las diversas divisiones de BP tienen mucha autonomía y libertad para dirigir sus unidades como crean conveniente, se espera que se apeguen en forma estricta a sus presupuestos y permanezcan dentro de las directrices corporativas.

Bajo el **control de clan**, los valores compartidos, las normas, las tradiciones, los rituales, las creencias y otros aspectos de la cultura de la organización regulan el comportamiento de los empleados. En tanto que el control burocrático se basa en mecanismos jerárquicos estrictos, el control de clan depende del individuo y del grupo (o clan) para identificar los comportamientos y las medidas de desempeño apropiados y esperados. Por ejemplo, en SAS Institute, los individuos están muy conscientes de las expectativas con relación al comportamiento laboral adecuado y a las normas de desempeño. La cultura organizacional (a través de los valores compartidos, normas e historias sobre el fundador de la empresa, Jim Goodnight) transmite individualmente a los empleados “lo que es importante aquí” y “lo que no es importante”. En lugar de depender de controles administrativos prescritos, la cultura del clan guía y controla a los empleados de SAS.

La mayoría de las organizaciones no depende por completo de uno solo de estos enfoques para diseñar un sistema de control apropiado. En vez de eso, eligen destacar el control burocrático o el control de clan, además de utilizar algunas medidas de control de mercado. La clave consiste en diseñar un sistema de control apropiado que ayude a la organización a lograr sus objetivos con eficiencia y eficacia.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL CONTROL?

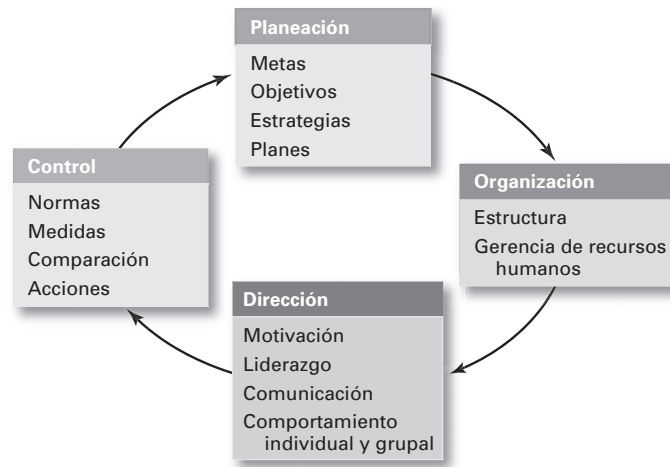
¿Por qué es tan importante el control? La planeación se lleva a cabo, una estructura organizacional se crea para facilitar en forma eficiente el logro de los objetivos y se motiva a los empleados por medio de un liderazgo eficaz. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 18.2). Aún así, no existe la seguridad de que las actividades se realicen según lo planeado, ni de que los objetivos que los gerentes desean de hecho se estén logrando. Por lo tanto, el control es importante porque es el vínculo final en las funciones de la gerencia. Es la única forma que tienen los gerentes para saber si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, y si no, las razones por las que no se están logrando. El valor de la función de control radica en su relación con la planeación, el *empowerment* y la protección de los centros de trabajo.

En el capítulo 7 se describen los objetivos como el fundamento de la planeación. Los objetivos dan una dirección específica a los gerentes. No obstante, sólo establecer objetivos o hacer que los empleados acepten los objetivos que usted ha fijado no es una garantía de que se hayan llevado a cabo las acciones necesarias para lograrlos. Como dice la frase conocida: “Los mejores planes establecidos a menudo fracasan”. Los gerentes eficaces necesitan efectuar un seguimiento para tener la seguridad de que, de hecho, se está llevando a cabo lo que se supone que los demás deben hacer y de que sus objetivos se están logrando. En realidad, dirigir es un proceso continuo y las actividades de control proporcionan el vínculo decisivo para la planeación (ver figura 18.1). Si los gerentes no ejercieran control, no tendrían forma de saber si sus objetivos y planes van de acuerdo con lo previsto ni qué acciones deben tomar en el futuro.

Otra razón por la que es importante el control es el *empowerment* (otorgamiento de poder a los empleados). Muchos gerentes se niegan a conferir poder a sus empleados porque temen que éstos cometan algún error por el cual el gerente deba responsabilizarse. Por lo tanto, muchos gerentes se sienten tentados a hacer las cosas por sí mismos y evitan el *empowerment*. Sin embargo, esta renuencia se reduce si los gerentes desarrollan un sistema de control eficaz que proporcione información y retroalimentación sobre el desempeño de los empleados.

Figura 18.1

Relación entre planeación y control



Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Definir control.
- Comparar los tres enfoques para el diseño de los sistemas de control.
- Analizar las razones por las cuales el control es importante.
- Explicar la relación entre planeación y control.

La razón final del control que ejercen los gerentes es la protección de la organización y el centro de trabajo físico.⁶ Dado el ambiente actual, con el aumento de las medidas de seguridad, la posibilidad de ataques terroristas y los escándalos financieros imprevistos, los gerentes deben implementar planes para proteger a los empleados, la información y la infraestructura de la organización. Como muchas organizaciones se dieron cuenta en el periodo posterior al 11 de septiembre, las que tenían controles integrales y planes de respaldo sufrieron alteraciones mínimas en la continuidad de sus operaciones de negocios.

EL PROCESO DE CONTROL

proceso de control
Proceso de tres etapas que incluye la medición del rendimiento real, la comparación de éste con una norma y la toma de medidas administrativas para corregir desviaciones o normas inadecuadas.

El **proceso de control** consiste en tres etapas: la medición del rendimiento real, la comparación de éste con una norma y la toma de medidas administrativas para corregir desviaciones o normas inadecuadas (ver figura 18.2). El proceso de control asume que ya existen normas de desempeño. Estas normas son las metas específicas establecidas durante el proceso de planeación y frente a las cuales se mide el progreso del desempeño.

Figura 18.2

El proceso de control



Medición

Para determinar cuál es el desempeño real, un gerente debe obtener información sobre éste. Por lo tanto, la primera etapa del control es la medición. Veamos cómo medimos y qué medimos.

Cómo medimos Cuatro fuentes de información que usan con frecuencia los gerentes para medir el desempeño real son la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos. En el cuadro 18.2 se resumen las ventajas y las desventajas de cada enfoque. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 18.3). Para la mayoría de los gerentes, el uso de una combinación de enfoques aumenta tanto el número de fuentes de información como la probabilidad de obtener información confiable.

Qué medimos Lo que medimos es probablemente más importante para el proceso de control que cómo medimos. ¿Por qué? (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 18.4). La selección de los criterios erróneos puede ocasionar consecuencias disfuncionales graves. Además, lo que medimos determina, en gran parte, aquello en lo que las personas tratarán de sobresalir.⁷

Algunos criterios de control se pueden aplicar a cualquier situación gerencial. Por ejemplo, como todos los gerentes, por definición, coordinan el trabajo de los demás, es posible medir criterios como la satisfacción de los empleados o las tasas de rotación y ausentismo. La mayoría de los gerentes también tienen presupuestos establecidos según los costos para su área de responsabilidad. Por lo tanto, mantener los costos dentro del presupuesto es una medida de control muy común. No obstante, cualquier sistema de control integral necesita reconocer la diversidad de actividades que realizan los gerentes. Por ejemplo, un gerente de producción de una empresa fabricante de comprimidos de papel podría usar medidas como la cantidad de comprimidos de papel producidos por día y por hora de trabajo, la tasa de desperdicio o el porcentaje de productos defectuosos devueltos por los clientes. Por otro lado, el gerente de una unidad administrativa de una institución gubernamental podría usar el número de páginas de documentos procesadas al día, el número de solicitudes de clientes procesadas por hora o el tiempo promedio requerido para procesar el trabajo administrativo. Los gerentes de marketing usan con frecuencia medidas, como el porcentaje del mercado ganado, el porcentaje en dólares por venta, el número de visitas a clientes por vendedor o el número de clientes impactados mediante publicidad.

La mayor parte de los trabajos y actividades se pueden expresar en términos tangibles y mensurables. Sin embargo, cuando un indicador del desempeño no se puede expresar en términos cuantificables, los gerentes deben usar medidas subjetivas. Aunque estas medidas subjetivas tienen limitaciones importantes, son mejores que no tener estándares en absoluto e ignorar la función de control. Si una actividad es importante, la excusa de que es difícil de medir es inaceptable.

Cuadro 18.2

Fuentes comunes de información para medir el desempeño

	Ventajas	Desventajas
Observaciones personales	• Obtiene información de primera mano • La información no se filtra • Cobertura intensiva de las actividades laborales	• Está sujeta a prejuicios personales • Requiere tiempo • Evidente
Informes estadísticos	• Fáciles de visualizar • Eficaces para mostrar relaciones	• Proporcionan información limitada • Ignoran los factores subjetivos
Informes orales	• Forma rápida para obtener información • Permiten retroalimentación verbal y no verbal	• La información se filtra • La información no se puede documentar
Informes escritos	• Completos • Formales • Fáciles de archivar y recuperar	• Requieren más tiempo para su elaboración

Comparación

●●● margen de variación

Parámetros aceptables de variación entre el desempeño real y el estándar.

La etapa de comparación determina el grado de variación entre el desempeño real y el estándar. Aunque es posible esperar cierta variación en el desempeño en todas las actividades, es fundamental determinar el **margen de variación** aceptable (ver la figura 18.3). Las desviaciones que exceden este margen se vuelven importantes y requieren la atención del gerente. En la etapa de comparación, los gerentes se interesan de manera particular en el tamaño y la dirección de la variación. Un ejemplo puede ayudar a aclarar este concepto.

Chris Tanner es gerente de ventas de Eastern States, empresa distribuidora de cervezas importadas en varios estados de la Costa Este de Estados Unidos. Chris elabora un informe durante la primera semana de cada mes que describe las ventas del mes anterior, clasificadas por marca. La tabla 18.1 muestra tanto la meta de ventas (estándar) como las cifras de ventas reales del mes de julio.

¿Debe Chris preocuparse por el desempeño de ventas del mes de julio? El nivel de ventas estuvo un poco por arriba de lo planeado originalmente, pero ¿significa eso que no hubo desviaciones significativas? Aunque el desempeño general fue bastante favorable, Chris debe examinar con más detalle varias marcas. Sin embargo, el número de marcas que merecen atención depende de lo que Chris crea que es *significativo*. ¿Cuánta variación debe permitir Chris antes de tomar medidas correctivas?

La desviación de varias marcas (Molson, Victoria Bitter y Amstel Light) es muy pequeña y no requiere atención especial. Por otro lado, ¿es significativa la disminución de las marcas Corona y Dos Equis? Esa es una decisión que Chris debe tomar. Las ventas de Heineken estuvieron 15% por debajo de la meta de Chris. Esta desviación es significativa y requiere atención. Chris debe buscar una causa. En este caso, Chris atribuye la disminución a los intensos programas de publicidad y promoción de los grandes productores nacionales, Anheuser-Busch y Miller. Como Heineken es el principal producto de importación de su empresa, es más vulnerable a la influencia de promoción de los grandes productores nacionales. Si la disminución de las ventas de Heineken es más que una caída temporal (es decir, si ocurre de nuevo el próximo mes), entonces Chris deberá recortar el inventario.

Un error al subestimar las ventas puede ser tan problemático como sobreestimarlas. Por ejemplo, ¿es la popularidad sorprendente de Tecate (superior a 68%) una aberración de un mes o se está volviendo esta marca más popular entre los clientes? Si la marca está aumentando en popularidad, Chris deseará solicitar más pedidos del producto para satisfacer la demanda de los clientes a fin de no quedarse sin inventario y arriesgarse a perder clientes. De nuevo, Chris tendrá que interpretar la información y tomar una decisión. Nuestro ejemplo de Eastern States ilustra que tanto la variación excesiva como la variación insuficiente en cualquier comparación de medidas puede requerir atención gerencial. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 18.5).

Figura 18.3

Definición del margen de variación aceptable

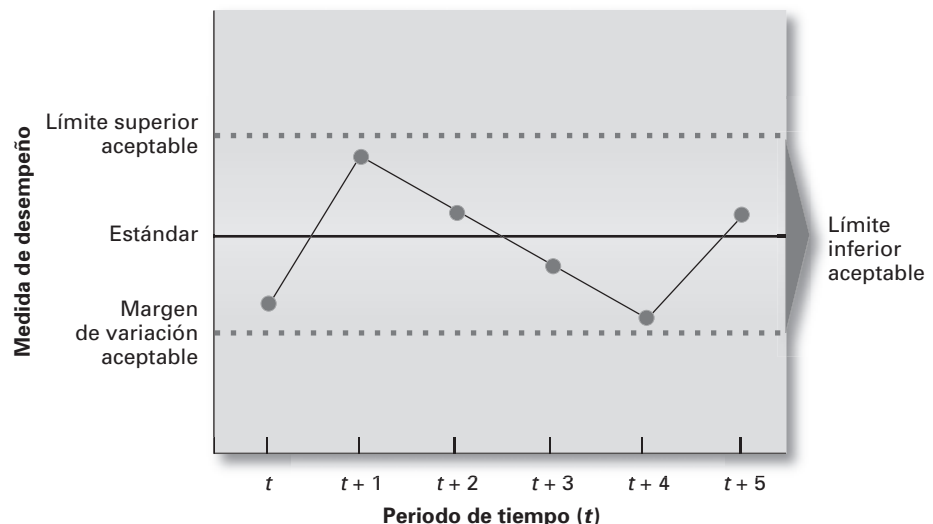


Tabla 18.1

Cifras del desempeño de ventas del mes de julio, Eastern States Distributors

Marca	Estándar	Real (cientos de cajas)	Arriba (Abajo)
Heineken	1075	913	(162)
Molson	630	634	4
Irish Amber	800	912	112
Victoria Bitter	620	622	2
Labatt's	540	672	132
Corona	160	140	(20)
Amstel Light	225	220	(5)
Dos Equis	80	65	(15)
Tecate	170	286	116
Total de cajas	4300	4464	164

●●● **medida correctiva inmediata**

Medida correctiva que resuelve los problemas al instante para que el desempeño retome su curso.

●●● **medida correctiva básica**

Medida correctiva que analiza cómo y por qué se desvió el desempeño y después corrige la causa de la desviación.

Las medidas administrativas

La tercera y última etapa del proceso de control es la toma de medidas administrativas. Los gerentes pueden elegir entre tres cursos de acción posibles: no hacer nada; corregir el desempeño real o revisar los estándares. Como “no hacer nada” se explica por sí mismo, veamos con más detalle los otros dos.

Corregir el desempeño real Si la fuente de variación del desempeño es un trabajo insatisfactorio, el gerente deseará tomar medidas correctivas. Como ejemplos de esta acción correctiva podrían ser el cambio de la estrategia, la estructura, las prácticas de compensación o los programas de capacitación; el rediseño de empleos o el despido de empleados. (**P** Revise el escenario 1 de Pasaporte de la p. 510).

Un gerente que decide corregir el desempeño real necesita tomar otra decisión: ¿debe tomar una medida correctiva inmediata o básica? La **medida correctiva inmediata** resuelve los problemas al instante para que el desempeño retome su curso. La **medida correctiva básica** analiza cómo y por qué se desvió el desempeño y después corrige la causa de la desviación. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 18.6). No es raro para los gerentes racionalizar que no tienen tiempo para tomar medidas correctivas básicas y, por lo tanto, deben contentarse con “eliminar el fuego” mediante la acción correctiva inmediata. No obstante, los gerentes eficaces analizan las desviaciones, y cuando los beneficios lo justifican, se toman el tiempo para señalar y corregir las causas de la variación.

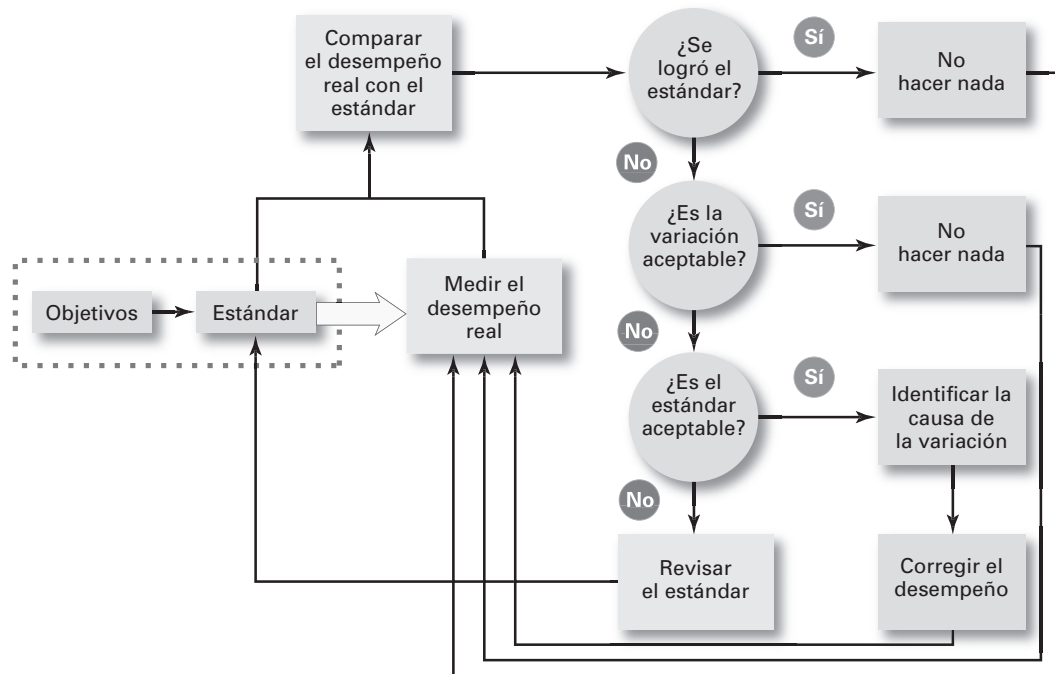
Regresando a nuestro ejemplo de Eastern States en la toma de medidas correctivas inmediatas para la variación negativa de Heineken, Chris podría contactar a los proveedores de la empresa y pedirles que reduzcan inmediatamente el precio de Heineken en 5%. Sin embargo, la toma de medidas correctivas básicas implicaría un análisis más profundo de parte de Chris. Después de evaluar cómo y por qué se desviaron las ventas, Chris podría decidir aumentar los esfuerzos promocionales en tiendas, incrementar el presupuesto publicitario para esta marca o reducir las compras futuras a las cervecerías. La acción de Chris dependerá de la evaluación de la rentabilidad potencial de cada marca.

Revisar los estándares Es posible que la variación sea resultado de un estándar poco realista; es decir, la meta pudo haber sido demasiado alta o baja. En tales casos; el estándar es el que requiere acción correctiva, no el desempeño. En nuestro ejemplo, Chris podría necesitar aumentar la meta de ventas (estándar) de Tecate para reflejar su creciente popularidad.



Las medidas correctivas pueden tomar muchas formas. En el piso de ventas de las tiendas Home Depot, donde un contratista esperó durante 20 minutos a que llegara un operador de una carretilla elevadora para poder cargar algunos muros de mampostería, la necesidad de mejorar el servicio al cliente produjo cambios en la composición del personal. El director ejecutivo, Bob Nardelli, se dio cuenta de que había permitido que las tiendas contrataran demasiados trabajadores de medio tiempo, cuyo compromiso con el trabajo y su conocimiento del negocio “hágalo usted mismo” eran a veces menores que los de los trabajadores de tiempo completo. Por lo tanto, aumentó la mezcla de 50 a 50 a un nuevo equilibrio de 40% de trabajadores de medio tiempo y 60% de trabajadores de tiempo completo, y dice que el servicio al cliente ha mejorado desde entonces.

Figura 18.4

Decisiones administrativas en el proceso de control

El problema más difícil es revisar un estándar de desempeño hacia abajo. Si a un empleado, equipo o unidad de trabajo le faltó mucho por alcanzar su meta, su respuesta natural será culpar a la meta por la variación. Por ejemplo, los estudiantes que obtienen una calificación baja en un examen atacan al estándar límite de la calificación, considerándolo demasiado alto. En vez de aceptar el hecho de que su desempeño fue inadecuado, los estudiantes argumentan que los estándares son irracionales. De modo similar, los vendedores que no logran cumplir con su cuota mensual pueden atribuir el fracaso a una cuota poco realista. Puede ser cierto que cuando los estándares son demasiado altos, esto ocasiona una variación significativa que incluso contribuye a desmotivar a los empleados que son evaluados. Sin embargo, hay que recordar que si los empleados o gerentes no alcanzan el estándar, tal vez será lo primero que atacarán. Si usted considera que el estándar es realista, justo y alcanzable, no ceda terreno. Explique su postura, reafirme al empleado, equipo o unidad que usted espera que su desempeño mejore en el futuro y después tome la medida correctiva necesaria para convertir esa expectativa en realidad.

Resumen de las decisiones gerenciales

En la figura 18.4 se resumen las decisiones del gerente en el proceso de control. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 18.7). Los estándares surgen de las metas que se desarrollan durante el proceso de planeación. Entonces estas metas proporcionan la base para el proceso de control, el cual es básicamente un flujo continuo entre la medición, la comparación y la toma de medidas administrativas. Dependiendo de los resultados de la comparación, las decisiones de un gerente sobre el curso de acción que tomará podrían ser: no hacer nada, revisar el estándar o corregir el desempeño.

Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Describir los tres pasos del proceso de control.
- Explicar por qué lo que se mide es más importante que la manera de medirlo.
- Explicar los tres cursos de acción que los gerentes pueden tomar en el proceso de control.

CONTROL DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Kilómetros de asientos disponibles. Asientos por kilómetros volados. Ingresos por pasajeros por kilómetros. Factores de carga por pasajero. Estos son sólo algunos de los indicadores de desempeño importantes que miden los ejecutivos en la industria intensamente competitiva de las líneas aéreas. Entonces, por supuesto, hay una triple corona, no la corona famosa con la que premian a los ganadores de tres carreras de caballos, sino la que entrega el Informe de Consumidores de Viajes Aéreos del Departamento de Transporte de Estados Unidos por logros de desempeño sobresalientes en tres áreas: servicio al cliente, desempeño a tiempo y manejo de equipaje. Para tomar buenas decisiones, los gerentes de la industria de las líneas aéreas desean y necesitan este tipo de información para poder manejar el desempeño de la organización. Los gerentes de todos los tipos de empresas son responsables del manejo del desempeño de la organización.

¿Qué es el desempeño de la organización?

Cuando usted oye la palabra *desempeño*, ¿en qué piensa? ¿En un concierto de una noche de verano presentado por una orquesta de la comunidad? ¿En un atleta olímpico esforzándose por llegar a la meta en una carrera cerrada? ¿En un agente de rampa de Southwest Airlines en Tulsa, Oklahoma, ayudando a los pasajeros a abordar de manera tan rápida y eficiente como sea posible para lograr el objetivo de la empresa de despacharlos en 20 minutos en la puerta de embarque? ¿Un diseñador de sitios Web de Prentice Hall Publishers creando un sitio de aprendizaje en línea que los profesores y estudiantes considerarán valioso? El **desempeño** es todo esto. Es el resultado final de una actividad, y si la actividad consiste en varias horas de práctica intensa antes de un concierto o carrera o en llevar a cabo responsabilidades laborales en forma tan eficiente y eficaz como sea posible, el desempeño es el resultado de esa actividad.

Los gerentes se interesan en el desempeño de la organización, es decir, los resultados finales acumulados de los procesos y actividades laborales de toda la organización. Es un concepto complejo, pero importante, y los gerentes necesitan entender los factores que contribuyen con un **desempeño alto de la organización**. Después de todo, no quieren (ni intentan) obtener un desempeño mediocre, sino *desean* que sus organizaciones, unidades o grupos de trabajo logren altos niveles de desempeño, sin importar la misión, las estrategias o las metas que se persiguen. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 18.8).

●●● **desempeño**
El resultado final de una actividad.

●●● **desempeño de la organización**
Los resultados finales acumulados de los procesos y actividades laborales de toda la organización.

Medidas del desempeño de la organización

Theo Epstein, gerente general de los Medias Rojas de Boston, está usando algunas estadísticas poco comunes para evaluar el desempeño de sus jugadores de béisbol en vez de los estándares que tienen un siglo de antigüedad, como el promedio de bateo, los cuadrangulares y las carreras impulsadas. Estas “nuevas” medidas de desempeño incluyen el porcentaje de llegadas a la base, los lanzamientos por veces que ha bateado, veces al bat por cuadrangular y llegadas a la base más porcentaje de potencia.⁸ Además, al usar estas estadísticas para predecir el desempeño futuro, Epstein ha sido capaz de identificar algunos posibles jugadores estrella, tanto en las ligas mayores como menores, y de firmar contratos con ellos por una fracción del costo de un jugador renombrado. Su equipo de gerentes ya está trabajando en nuevas estadísticas que medirán el impacto de las destrezas defensivas de un jugador. Epstein ha identificado las medidas de desempeño que son más importantes para sus decisiones organizacionales.

Igual que Epstein, todos los gerentes deben saber qué medidas de desempeño de la organización les proporcionarán la información que necesitan. Entre las medidas de desempeño de la organización usadas con mayor frecuencia están la productividad de la organización, la eficacia de la misma y las clasificaciones de la industria.

●●● **productividad**
La producción general de bienes y servicios dividida entre los insumos necesarios para generar esa producción.

Productividad de la organización La **productividad** es la producción general de bienes y servicios dividida entre los insumos necesarios para generar esa producción. Las organizaciones se esfuerzan por ser productivas. Desean producir la mayor cantidad de bienes y servicios, usando la menor cantidad de insumos. La producción se mide por el in-



Fred Eintracht es director de desarrollo organizacional de Lennox Industries, Inc., que fabrica equipo de calefacción y aire acondicionado en Texas. Su empresa mide activos intangibles como la comunicación, el liderazgo y la participación de los empleados con una "medición de la vitalidad". Eintracht comenta: "Hacer que la medición sea más visible para todos es tan importante como tener la medición misma" y cree que esa visibilidad también motiva a los empleados para que logren sus metas de desempeño.

●●● **eficacia de la organización**

Una medida de qué tan adecuados son los objetivos organizacionales y qué tan bien una organización logra esos objetivos.

greso de ventas que una organización recibe cuando se venden esos bienes y servicios (precio de venta por cantidad vendida). El insumo se mide por los costos de adquisición y transformación de los recursos de la organización en productos.

Uno de los trabajos de la gerencia es aumentar esta relación. Por supuesto, la manera más fácil de hacerlo sería aumentando el precio de venta de los productos, pero el ambiente competitivo actual la convierte en una opción riesgosa que puede, de hecho, disminuir la producción total vendida. Entonces, la única opción viable para aumentar la productividad es disminuir la parte de la relación correspondiente a los insumos, es decir, los gastos de la organización. Hacer esto significa ser más eficientes para llevar a cabo las actividades laborales de la organización. Por lo tanto, la productividad de la organización se convierte en una medida de la eficiencia con la que los empleados realizan su trabajo. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 18.9).

Eficacia de la organización En el capítulo 1 definimos la eficacia de la gerencia como el logro de metas. ¿Es posible aplicar la misma interpretación a la eficacia de la organización? Sí, es posible. La **eficacia de la organización** es una medida de qué tan adecuados son los objetivos organizacionales y qué tan bien una organización logra esos objetivos. Es una medida de desempeño común que usan los gerentes.

Los investigadores de la administración han sugerido otras descripciones de la eficacia de la organización.⁹ Por ejemplo, el modelo de recursos de sistemas de la eficacia de la organización propone que la eficacia se mide por la capacidad de la organización para explotar su ambiente con el propósito de adquirir recursos escasos y valiosos. El modelo de procesos destaca los procesos de transformación de la organización y qué tan bien la organización convierte los insumos en los productos deseados. Y el modelo de grupos múltiples dice que se deben usar diversas medidas de eficacia que reflejen los distintos criterios de los grupos que integran a la organización. Por ejemplo, cada grupo de clientes, de apoyo, de proveedores y de analistas de seguridad tendría sus propias medidas de qué tan bien se desempeña la organización. Aunque cada uno de estos diferentes modelos de eficacia

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD DE LA FUERZA LABORAL

Historias de éxito sobre la diversidad

Las empresas estadounidenses están progresando en sus programas de diversidad. Aunque muchas aún tienen un largo camino por recorrer, algunas empresas están haciendo su mejor esfuerzo para convertir a empleados de todas las razas en participantes activos en sus empresas.¹⁰ Cada año, *Fortune* identifica a las 50 mejores empresas de Estados Unidos para las minorías. Cada una de las empresas de esta lista ha hecho un compromiso fuerte con la diversidad en todos los niveles de la organización y en cualquier aspecto, es decir, desde los empleados recién contratados hasta los proveedores e, incluso, hasta las causas caritativas que apoyan. ¿Quiénes son algunos de estos campeones de la diversidad y qué hacen? Veamos algunos ejemplos.

McDonald's Corporation es la empresa número uno de la lista. Más de 20% de los ejecutivos de la empresa y

24% de los gerentes de nivel medio son miembros de minorías. La empresa tiene también la mayor cantidad de franquicias de minorías en la industria del servicio rápido.

La empresa que ocupa el duodécimo lugar de la lista es Wyndham International, cuyo director ejecutivo creó un consejo externo en diversidad y un puesto ejecutivo en diversidad. El programa de administración de carreras de la empresa fue modificado para ayudar a las minorías a progresar.

Por último, PepsiCo ocupa el noveno lugar de la lista por sus asociaciones en la comunidad. Por ejemplo, con el dinero que recaudó de promociones especiales de Pepsi, la Greater Grace Chapel de Detroit pudo comprar una camioneta que usa para transportar a ciudadanos de edad avanzada para realizar compras, ir al banco, acudir a citas médicas y sociales, y otras necesidades.

Cuadro 18.3

Clasificaciones populares de industrias y empresas**Fortune** (www.fortune.com)

Las 100 mejores empresas para trabajar
Fortune 1000
 Las 1000 empresas con mejor rendimiento según *Fortune*
 Global 500
 Las empresas más admiradas de Estados Unidos
 Las empresas más admiradas del mundo
 Los mejores creadores de riqueza de Estados Unidos
 Los mejores y peores consejos de administración de Estados Unidos
 Las 50 mejores empresas electrónicas
 Las 50 mejores empresas de Estados Unidos para las minorías

BusinessWeek (www.businessweek.com)

Standard & Poor's 500
 Global 1000

Forbes (www.forbes.com)

Forbes 500
Forbes International 500
 Las 500 mejores empresas privadas
 Las 200 mejores pequeñas empresas

Industry Week (www.industryweek.com)

Las mejores fábricas del mundo
 Premios del año en tecnología e innovación
 Censo de fabricantes
 Las 25 empresas de crecimiento más rápido
Industry Week 1000

Índices de satisfacción del cliente

Índice de satisfacción del cliente estadounidense, Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan
 Asociación de Medición de la Satisfacción de los Clientes

puede tener méritos para medir ciertos aspectos de la organización, el indicador final para los gerentes sigue siendo qué tan bien la organización cumple sus objetivos. Eso es lo que guía las decisiones de la gerencia en el diseño de estrategias, procesos de trabajo y actividades laborales, y en la coordinación del trabajo de los empleados.

Clasificaciones de la industria Hay muchos tipos de clasificaciones para industrias y empresas. En el cuadro 18.3 se enumeran algunas de las clasificaciones más populares que se usan para medir el desempeño de la organización. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 18.10). Las clasificaciones de cada lista están determinadas por medidas de desempeño específicas. Por ejemplo, las Empresas con Mejor Rendimiento de *Fortune* y de *Fortune* 500 están determinadas por resultados financieros, incluyendo, por ejemplo, las utilidades, el rendimiento sobre los ingresos y el rendimiento sobre el capital contable de los accionistas; el crecimiento de las utilidades en uno, cinco y 10 años y los ingresos por empleado, los ingresos por dólar de activos y los ingresos por dólar de capital contable.¹¹ Las 100 Mejores Empresas para Trabajar de *Fortune* son elegidas por las respuestas que dan miles de empleados seleccionados al azar a un cuestionario denominado el Índice de Confianza del Mejor Lugar para Trabajar, y a materiales contestados por miles de gerentes de empresas, incluyendo una auditoría de la cultura corporativa creada por el Instituto del Mejor Lugar para Trabajar, y un cuestionario de recursos humanos diseñado por Hewitt Associates, una empresa consultora en compensación y prestaciones.¹² Las Fábricas Mejor Dirigidas de *Industry Week* son determinadas por logros y demostraciones organizacionales de destrezas administrativas superiores en las áreas de rendimiento financiero, innovación, liderazgo, globalización, alianzas y asociaciones, prestaciones y educación para los empleados, y participación en la comunidad.¹³ El Índice de Satisfacción del Cliente Estadounidense (ACSI, por sus siglas en inglés) mide la satisfacción de los clientes con la calidad de los bienes y servicios disponibles para los consumidores nacionales de Estados Unidos, y después vincula los resultados con los rendimientos financieros.¹⁴ Cada una de las demás clasificaciones enumeradas en el cuadro 18.3 ha sido recopilada con medidas de desempeño específicas elegidas por la organización que hace la clasificación. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 18.11.)

Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Definir el desempeño de la organización.
- Describir las medidas del desempeño de la organización que se usan con mayor frecuencia.

HERRAMIENTAS PARA CONTROLAR EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Los gerentes de la cadena de restaurantes Applebee's Neighborhood Grill & Bar tienen sus propias reglas. Están aplicando ideas vanguardistas en una industria tradicional. En vez de ubicar cuidadosamente los restaurantes de manera que las ventas de uno no se coman las ventas de otro, Applebee's inunda un área con tiendas para obtener reconocimiento de marca y dominio en el mercado. Por ejemplo, en Kansas City, donde se ubican sus oficinas generales, la empresa tiene 10 restaurantes. En contraste, Chili's, su mayor competidor, sólo tiene cuatro unidades. La filosofía de Applebee's es: cuanto más rápido, mejor. Llegar a un vecindario antes que la competencia. Mantenerse en acción, proporcionando a los clientes una experiencia conveniente.¹⁵ Dado su enfoque hacia los negocios, ¿qué tipos de herramientas necesitarían los gerentes de Applebee's para supervisar y medir el desempeño?

En Murata Manufacturing Company, de Kyoto, Japón, los gerentes saben que el desempeño se medirá con el logro de una meta desafiante establecida por Yasutaka Murata, el presidente de la empresa. ¿Qué meta? El 30% de las ventas anuales debe ser de nuevos productos. Como Murata fabrica componentes para equipos de la era de la información, como teléfonos celulares, asistentes digitales personales, etcétera, las medidas de innovación de nuevos productos son indicadores clave.¹⁶

Como ilustran estos ejemplos, los gerentes necesitan las herramientas adecuadas para supervisar y medir el desempeño de la organización. Antes de describir algunos tipos específicos de herramientas para controlar el desempeño de la organización que los gerentes podrían usar, veamos los conceptos de control de alimentación anticipada, concurrente y de retroalimentación.

Controles de alimentación anticipada, concurrente y de retroalimentación

Los gerentes pueden implementar controles *antes* de que una actividad empiece, *durante* el tiempo en el que la actividad se lleva a cabo y *después* de que la actividad se ha completado. El primer tipo se denomina *control de alimentación anticipada*, el segundo es el *control concurrente* y el último es el *control de retroalimentación* (ver la figura 18.5).

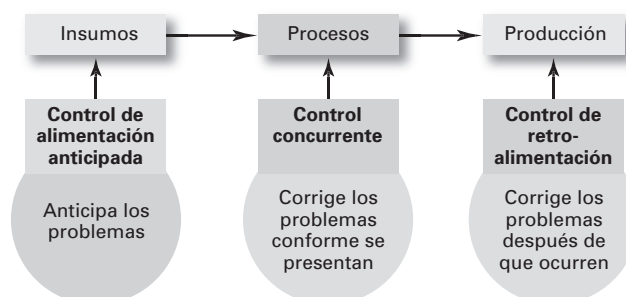
●●● **control de alimentación anticipada**
Un tipo de control que se centra en evitar problemas previstos, ya que se lleva a cabo antes de la actividad de trabajo real.

Control de alimentación anticipada El tipo de control más deseable, el **control de alimentación anticipada**, evita los problemas previstos, ya que se lleva a cabo antes de la actividad real.¹⁷ Veamos algunos ejemplos del control de alimentación anticipada.

Cuando McDonald's abrió su primer restaurante en Moscú, envió a expertos en el control de calidad de la empresa para ayudar a los agricultores rusos a aprender las técnicas de cultivo de papas de excelente calidad y a panaderos para aprender los procesos para hornear panes de excelente calidad. ¿Por qué? Porque McDonald's destaca fuertemente la calidad de sus productos sin importar cuál sea la ubicación geográfica. Desea que una hamburguesa de Moscú tenga el mismo sabor que una de Omaha. Otro ejemplo más del control de alimentación anticipada son los programas de mantenimiento preventivo de los aviones que realizan las principales líneas aéreas. Estos programas están diseñados para detectar y, como también se espera, evitar el daño estructural que pudiera conducir a un

Figura 18.5

Tipos de control



accidente. Y en la fábrica de tableros automotrices Collins & Aikman, los empleados siguen la regla de “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. De esa manera, pueden encontrar lo que necesitan cuando se requiere, sin interrumpir el flujo de trabajo.¹⁸

La clave para el control de alimentación anticipada es tomar medidas administrativas *antes* de que ocurra un problema. Los controles de alimentación anticipada son deseables porque permiten a los gerentes impedir los problemas en vez de tener que corregirlos después de que el daño (como productos de calidad deficiente, clientes perdidos, ingresos perdidos, etcétera) se haya hecho. Por desgracia, estos controles requieren información oportuna y exacta que a veces es difícil de obtener. En consecuencia, los gerentes terminan usando a menudo los otros dos tipos de control.

●●● **control concurrente**
Tipo de control que ocurre mientras se lleva a cabo una actividad de trabajo.

●●● **administración caminando**
Término que se usa para describir a un gerente que se encuentra en el área de trabajo, interactuando en forma directa con los empleados.

●●● **control de retroalimentación**
Tipo de control que se lleva a cabo después de realizar una actividad de trabajo.

Control concurrente El **control concurrente**, como su nombre lo indica, ocurre mientras se lleva a cabo una actividad. Cuando el control se ejerce mientras se realiza el trabajo, la gerencia puede corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos.

La forma más conocida de control concurrente es la supervisión directa. Cuando los gerentes usan la **administración caminando**, término para describir a un gerente que se encuentra en el área de trabajo, que interactúa en forma directa con los empleados, están usando el control concurrente. Cuando un gerente supervisa directamente las acciones de los empleados, puede corregir los problemas conforme ocurren. Aunque, por supuesto, existe cierto retraso entre la actividad y la respuesta correctiva del gerente, el retraso es mínimo. Los problemas se pueden solucionar antes de que ocurra un gran daño o desperdicio de recursos. Además, es posible programar el equipo técnico (computadoras, controles de máquinas computarizadas, etcétera) para los controles concurrentes. Por ejemplo, usted puede haber experimentado el control concurrente al usar un programa de cómputo, como un software de procesamiento de palabras que le señala las fallas ortográficas o un uso gramatical incorrecto. Además, muchos programas de calidad organizacional se basan en controles concurrentes para informar a los trabajadores si su producción laboral tiene la calidad suficiente para cumplir con los estándares.

Control de retroalimentación El tipo de control más popular se basa en la retroalimentación. En el **control de retroalimentación**, el control se lleva a cabo *después* de realizar una actividad. Por ejemplo, cuando los ejecutivos de McDonald's se dieron cuenta de que una banda criminal había robado, supuestamente, millones de dólares en los grandes premios de los juegos de sus clientes, el problema se descubrió por medio del control de retroalimentación.¹⁹ Aunque la empresa tomó medidas correctivas una vez que lo descubrió, el daño ya estaba hecho.

Como muestra el ejemplo de McDonald's, la desventaja principal de este tipo de control es que cuando el gerente recibe la información, los problemas ya ocurrieron, lo que produce un desgaste o daño. Pero para muchas actividades, la retroalimentación es el único tipo de control disponible. Por ejemplo, los estados financieros son un ejemplo de controles de retroalimentación. Si, por ejemplo, el estado de ingresos muestra que los ingresos de ventas están disminuyendo, la disminución ya ocurrió. Así que, en ese momento, la única opción del gerente es tratar de determinar por qué las ventas han disminuido y corregir la situación.

Los controles de retroalimentación sí tienen dos ventajas.²⁰ En primer lugar, la retroalimentación proporciona a los gerentes información significativa sobre qué tan eficaces fueron sus esfuerzos de planeación. La retroalimentación que indica poca variación entre el estándar y el desempeño real es una evidencia de que la planeación se desarrolló según lo previsto. Si la desviación es importante, un gerente puede usar esa información al diseñar nuevos planes para que sean más eficaces. En segundo lugar, el control de retroalimentación puede mejorar la motivación de los empleados. Las personas desean información sobre qué tan bien se han desempeñado y el control de retroalimentación proporciona esa información.



El control de retroalimentación en NCCI Holdings, consorcio no lucrativo que proporciona información sobre reclamaciones por lesiones en los centros de trabajo a la industria de los seguros, consiste en un nuevo sistema de compensación y gestión del desempeño que evalúa a empleados como Kathryn Maguire y April Butler dos veces al año en lugar de sólo una. El sistema rastrea el desempeño individual, así como las contribuciones de los empleados a los objetivos corporativos generales, y además les da dos oportunidades al año de modificar sus objetivos y su compensación. La organización estableció incluso un sistema de capacitación que acompaña al proceso de evaluación.

Controles financieros

Uno de los propósitos principales de toda empresa de negocios es obtener una utilidad. Para lograr este objetivo, los gerentes necesitan controles financieros. Por ejemplo, los gerentes podrían analizar cuidadosamente los estados de ingresos trimestrales en busca de gastos excesivos. También podrían determinar varias razones financieras para tener la seguridad de que hay suficiente efectivo disponible para pagar los gastos corrientes, que los niveles de deuda no son demasiado altos o que los activos se usan en forma productiva. Además, podrían usar herramientas de control financiero más recientes, como el EVA (siglas en inglés de valor económico agregado) para ver si la empresa está creando valor económico.

Medidas tradicionales de control financiero Las medidas financieras tradicionales incluyen el análisis de razones y el análisis de presupuestos. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 18.12). El cuadro 18.4 resume algunas de las razones financieras más populares que se usan en las organizaciones. Las razones de liquidez miden la habilidad de una organización para cumplir con sus obligaciones de deuda corriente. Las razones de apalancamiento examinan el uso de deuda de la organización para financiar sus activos y su capacidad para cumplir con los pagos de intereses sobre la deuda. Las razones de actividad evalúan con cuánta eficiencia la empresa usa sus activos. Por último, las razones de rentabilidad miden con cuánta eficiencia y eficacia la empresa usa sus activos para generar utilidades. Estas razones se calculan usando la información de los dos estados financieros principales de la organización, el estado financiero y el estado de ingresos, comparando dos cifras para expresarlas como un porcentaje o razón. Como sin duda usted ya habrá

Cuadro 18.4

Razones financieras populares

Objetivos	Razón	Cálculo	Significado
Liquidez	Razón corriente	$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Evalúa la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones a corto plazo
	Prueba ácida	$\frac{\text{Activos corrientes menos inventario}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Evalúa la liquidez con más exactitud cuando los inventarios rotan lentamente o son difíciles de vender
Apalanca	Deuda a activos	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$	Cuanto mayor sea la razón, más apalancada es la organización
	Cobertura de intereses	$\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses totales}}$	Mide qué tanto pueden disminuir las utilidades antes de que la empresa sea incapaz de cumplir con sus gastos de intereses
Actividad	Rotación del inventario	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$	Cuanto mayor sea la razón, mayor será la eficiencia con la que se usan los activos del inventario.
	Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	Cuanto menos activos se usen para lograr un nivel determinado de ventas, mayor será la eficiencia con la que la gerencia use los activos totales de la organización
Rentabilidad	Margen de utilidades sobre ventas	$\frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Ventas totales}}$	Identifica las utilidades que generan diversos productos
	Rendimiento sobre la inversión	$\frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$	Mide la eficiencia de los activos para generar utilidades

analizado estas razones en cursos de introducción a la contabilidad y las finanzas, o lo hará en un futuro próximo, no entraremos en detalles sobre la manera de calcularlas. En vez de eso, mencionaremos estas razones sólo en forma breve para recordarle que los gerentes las usan como instrumentos de control interno para vigilar qué tan eficiente y provechosamente usa la organización sus activos, deuda, inventarios y cosas por el estilo.

En el capítulo 9 analizamos los presupuestos como una herramienta de planeación. Cuando se elabora un presupuesto, es una herramienta de planeación porque proporciona dirección a las actividades laborales. Indica qué actividades son importantes y cuántos recursos se deben asignar a cada actividad. Sin embargo, los presupuestos también se usan en el control.

Los presupuestos proporcionan a los gerentes estándares cuantitativos con los que se puede medir y comparar el consumo de recursos. Al señalar las desviaciones entre el consumo estándar y el real, se convierten en herramientas de control. Si las desviaciones son lo suficientemente importantes para tomar medidas, el gerente deseará examinar qué ha sucedido y tratará de descubrir las causas de las desviaciones. Con esta información puede tomar la medida que sea necesaria. Por ejemplo, si usted usa un presupuesto personal para supervisar y controlar sus gastos mensuales, podría descubrir que sus gastos diversos de un mes fueron más altos de lo que había presupuestado. En ese caso, podría recortar los gastos en otra área o trabajar horas extra para tratar de obtener ingresos adicionales.

Otras medidas de control financiero Además de las herramientas financieras tradicionales, los gerentes están usando medidas como el EVA y el MVA (siglas en inglés de valor de mercado agregado). El concepto fundamental de estas herramientas financieras es que se supone que las empresas reciban capital de inversionistas y lo hagan valer más. Cuando los gerentes hacen eso, crean riqueza. Cuando reciben capital y lo hacen valer menos, destruyen la riqueza.

El **valor económico agregado (EVA)** es una herramienta financiera para medir el rendimiento corporativo y de las divisiones, que se calcula restando la utilidad operativa después de impuestos menos el costo anual total del capital.²¹ El EVA es una medida de cuánto valor económico se crea con lo que una empresa hace con sus activos, menos cualquier inversión de capital que la empresa ha hecho en sus activos. Como herramienta de control del desempeño, el EVA centra la atención de los gerentes en obtener una tasa de rendimiento por arriba del costo de capital. Empresas como Hewlett-Packard, Equifax, Boise Cascade Corporation e, incluso, el Servicio Postal de Estados Unidos han integrado las medidas del EVA en sus organizaciones y, por consiguiente, han mejorado su desempeño.²² Cuando el EVA se usa como medida de desempeño, los empleados aprenden pronto que pueden mejorar el EVA de su organización o unidad de negocios, ya sea usando menos capital o invirtiendo capital en proyectos de alto rendimiento.

El **valor de mercado agregado (MVA)** añade un aspecto del mercado, ya que determina el cálculo que hace el mercado de valores del valor de los proyectos de inversión de capital pasados y futuros de una empresa. Si el valor de mercado de una empresa (el valor de todas las acciones en circulación más la deuda de la empresa) es mayor que todo el capital invertido en ella (desde los accionistas, tenedores de bonos e ingresos retenidos), tiene un MVA positivo, lo que indica que los gerentes han creado riqueza. Si el valor de mercado de la empresa es menor que todo el capital invertido en ella, el MVA será negativo, lo que indica que los gerentes han destruido la riqueza. Los estudios han mostrado que el EVA es un predictor del MVA y que los años consecutivos de EVA positivo conducen generalmente a un MVA alto.²³ (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 18.13).

Práctica del manejo de los ingresos Una práctica financiera que ha estado recientemente bajo mayor escrutinio es el manejo de los ingresos. Cuando las organizaciones “manejan” sus ingresos, “multiplican” el ingreso y los gastos para mejorar el rendimiento financiero corriente, lo cual proporciona una imagen poco realista del rendimiento financiero de la organización. Por ejemplo, muchas organizaciones han diferido los programas de compensación para sus ejecutivos de alto nivel. Ahora, ya no tienen que dar cuentas de estos gastos, aunque comúnmente se incluye una referencia breve sobre ellos en las notas al pie del informe anual. De esta manera logran que los ingresos luzcan mejor en el presente. El problema es que se pueden sumar a un pasivo corporativo futuro considerable. Por ejemplo, en Wyeth (empresa farmacéutica), su presidente John Stafford participa en un

●●● **valor económico agregado (EVA)**

Herramienta financiera para medir el rendimiento corporativo y de las divisiones, que se calcula restando la utilidad operativa después de impuestos menos el costo de capital anual total.

●●● **valor de mercado agregado (MVA)**

Herramienta financiera que determina el cálculo que hace el mercado de valores del valor de los proyectos de inversión pasados y futuros de una empresa.

programa de jubilación que permite a los ejecutivos de la empresa ahorrar, antes de impuestos, hasta el 100% de su compensación en efectivo.²⁴ Wyeth garantiza a estos ejecutivos un rendimiento de 10% en su pago diferido. Sólo en 2002, eso sumó 3.8 millones de dólares en intereses acreditados a la cuenta de Stafford. En determinado momento, estos montos deberán pagarse a los receptores. No hay necesidad de decir que estos tipos de manipulaciones financieras plantean cuestionamientos éticos graves.

La Ley Sarbanes-Oxley, aprobada por el Congreso de Estados Unidos en 2002, requiere mayor apertura financiera por parte de las organizaciones e, incluso, requiere que los gerentes ejecutivos certifiquen los estados financieros. No obstante, algunas empresas hacen todavía más. Por ejemplo, en Krispy Kreme Doughnuts, se incluyen nuevos detalles en las notas al pie de los estados financieros que explican las garantías de préstamos específicos a las franquicias. Antes de 2002, los montos involucrados se registraron sólo en conjunto. Ahora, la empresa especifica el monto de cada garantía.²⁵

Tarjeta de puntaje equilibrada

●●● **tarjeta de puntaje equilibrada**
Herramienta de medición del desempeño que evalúa cuatro áreas (financiera; clientes; procesos internos, y activos de personal, innovación y crecimiento) que contribuyen al desempeño de una empresa.

El enfoque de la tarjeta de puntaje equilibrada hacia la medición del desempeño se introdujo como una manera de evaluar el desempeño de la organización más allá de la perspectiva financiera.²⁶ La **tarjeta de puntaje equilibrada** es una herramienta de medición del desempeño que evalúa cuatro áreas (financiera; clientes; procesos internos, y activos de personal, innovación y crecimiento) que contribuyen al desempeño de una empresa. De acuerdo con este enfoque, los gerentes deben desarrollar metas en cada una de las cuatro áreas y medidas para determinar si estas metas se cumplen. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 18.14). Por ejemplo, una empresa podría incluir el flujo de efectivo, el crecimiento trimestral de ventas y el ROI (siglas en inglés de rendimiento sobre la inversión) como medidas para determinar el éxito en el área financiera. O podría incluir el porcentaje de ventas de productos nuevos como una medida de los objetivos de clientes. El propósito de la tarjeta de puntaje equilibrada es destacar que todas estas áreas son importantes para el éxito de una organización y que debe haber un equilibrio entre ellas.

Aunque una tarjeta de puntaje equilibrada tiene sentido, los gerentes tienden a centrarse, por desgracia, en áreas que dirigen el éxito de su organización.²⁷ Sus tarjetas de puntaje equilibradas reflejan sus estrategias. Por ejemplo, si esas estrategias se centran en el cliente, entonces el área de clientes recibirá más atención que las otras tres áreas. No obstante, los gerentes deben reconocer que no es posible centrarse en un área de desempeño sin afectar a las demás. Por ejemplo, en IBM Global Services, con sede en Houston, los gerentes desarrollaron una tarjeta de puntaje en torno a la estrategia primordial de satisfacción del cliente. Sin embargo, las demás áreas (financiera; procesos internos; y personal, innovación y crecimiento) tienen la intención de apoyar esa estrategia central. El gerente de división describió el enfoque de la manera siguiente: “La parte de procesos internos de nuestra empresa se relaciona directamente con responder a nuestros clientes de manera oportuna, y el aspecto de aprendizaje e innovación es fundamental para nosotros, pues lo que vendemos a nuestros clientes es, sobre todo, nuestra experiencia. Por supuesto, qué tan exitosos seamos con eso afectará nuestro componente financiero”.²⁸ Y en Canadá, la Asociación de Hospitales de Ontario desarrolló una tarjeta de puntaje para 89 hospitales con el propósito de evaluar cuatro áreas principales: utilización y resultados clínicos, rendimiento y condición financieros del hospital, satisfacción del paciente y cómo invertía el hospital para el futuro. La tarjeta de puntaje se diseñó en forma deliberada para reconocer las sinergias entre cada una de estas medidas. Después de que los hospitales se evaluaron con las medidas de la tarjeta de puntaje, los resultados de estas evaluaciones se entregaron a los pacientes, dándoles una base objetiva para elegir un hospital.²⁹

Controles de información

La información es decisiva para supervisar y medir el desempeño de una organización. Los gerentes necesitan la información correcta en el momento oportuno y en la cantidad adecuada. La información inexacta, incompleta, excesiva o retrasada dificultará gravemente el desempeño. ¿Cómo pueden los gerentes usar la información para llevar a cabo el control? (E Revise Usted manda: ética en acción, de la p. 510).



DST Output imprime y envía por correo más de 100 millones de estados de facturación personalizados al mes para sus clientes corporativos, así que, además de operar una amplia gama de equipo de impresión e inserción de alta velocidad, debe manejar también un maremoto de información. En el Centro de Control de Datos con sede en El Dorado Hills (California), los miembros del personal dependen de sistemas de información de la gerencia, no sólo para supervisar las operaciones de las fábricas, sino también para recibir flujos masivos de datos de clientes en casi todo tipo de formato. Además de la complejidad de sus operaciones, DST Output permite a sus clientes dividir sus flujos de datos y enviar algunos estados de clientes por correo y otros por Internet. "Es una sinfonía finamente orquestada de personas, procesos y tecnología", afirma el director de operaciones de negocios, Bob Logue.

●●● sistema de información de la gerencia (MIS)

Sistema que se usa para proporcionar a la gerencia la información necesaria de manera regular.

●●● datos

Hechos sin procesar ni analizar.

●●● información

Datos procesados y analizados.

Sistemas de información de la gerencia Aunque no existe una definición universalmente aceptada de un **sistema de información de la gerencia (MIS)**, por sus siglas en inglés), lo definiremos como un sistema que se usa para proporcionar a la gerencia información necesaria de manera regular. En teoría, este sistema puede ser manual o computarizado, aunque todos los análisis actuales se centran en aplicaciones de cómputo. El término *sistema* en un MIS implica orden, distribución y propósito. Además, un MIS se centra específicamente en proporcionar *información* a los gerentes, no simplemente *datos*. Estos dos conceptos son importantes y requieren explicación.

Una biblioteca es una buena analogía. Aunque puede contener millones de volúmenes, no es útil para los usuarios si no pueden encontrar con rapidez lo que desean. Ese es el motivo por el que los bibliotecarios pasan mucho tiempo clasificando las colecciones de una biblioteca y asegurándose de que los materiales regresen a sus sitios correspondientes. En la actualidad, las organizaciones son como bibliotecas con grandes acervos. No hay escasez de datos; pero sí hay dificultades para procesarlos, de manera que la información correcta esté disponible para la persona indicada cuando ésta la requiera. Del mismo modo, una biblioteca es casi inútil si cuenta con el libro que usted necesita inmediatamente, pero que no puede encontrar o que tarda una semana en ser recuperado de donde está guardado. Por otro lado, un MIS tiene datos organizados de manera coherente y acceso a la información en un tiempo razonable. Los **datos** son hechos sin procesar ni analizar, como números, nombres o cantidades. Los hechos sin procesar ni analizar son relativamente inútiles para los gerentes. Cuando los datos se analizan y procesan, se convierten en **información**. Un MIS recolecta datos y los convierte en información importante que los gerentes pueden utilizar.

¿Cómo se usan los sistemas de información en el control?

Los gerentes necesitan información para supervisar el desempeño de la organización y controlar sus actividades. Sin información, tendrían dificultades para medir, comparar y tomar medidas como parte del proceso de control. Por ejemplo, al medir el desempeño real, los gerentes necesitan información de lo que sucede, de hecho, con su área de responsabilidad; información sobre los estándares para poder comparar el desempeño real con el estándar, e información que los ayude a determinar márgenes de variación aceptables en estas comparaciones. Además, los gerentes se basan en información que los ayuda a desarrollar cursos de acción adecuados si no existen desviaciones significativas entre el desempeño real y el estándar. Como puede ver, la información es una herramienta importante para supervisar y medir el desempeño de la organización.

Patrón de referencia de las mejores prácticas

Igual que Zhang Ruimin del dilema al inicio del capítulo, los gerentes de diversas industrias, desde la atención médica y la educación hasta los servicios financieros y la tecnología de la información, están descubriendo los beneficios de los patrones de referencia. Por ejemplo,

ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

Duplicar el software para colegas y amigos es una práctica extendida, pero el software está protegido por las leyes de reproducción en Estados Unidos. Copiar software está penado con multas hasta por 100,000 dólares y cinco años de prisión.

¿Es la copia de software protegido una práctica aceptable? Explique. ¿Es incorrecto para los empleados de una empresa piratear software, pero permisible para estudiantes universitarios que pasan apuros económicos y que no pueden comprar su propio software? Como gerente, ¿qué tipos de directrices éticas podría establecer para el uso de software? ¿Qué haría si fuera gerente en otro país donde la piratería de software es una práctica aceptada?



SYSCO Corporation es una empresa de servicio de alimentos, con oficinas generales en Houston, que opera más de 120 empresas subsidiarias en todo Estados Unidos. Una innovación reciente, desarrollada por su departamento de recursos humanos, es el Innovation Key Metrics Benchmark System, que proporciona a los ejecutivos de todas las oficinas regionales de SYSCO tarjetas de puntaje que muestran qué tan bien se han desempeñado sus empresas en comparación con otras empresas de la familia SYSCO. Una base de datos de sus prácticas de negocios también permite a los ejecutivos de SYSCO buscar empresas subsidiarias de tamaño similar y aprender lo que las ha hecho fuertes en áreas particulares. Se fomentan las visitas a estas empresas de referencia.

●●● benchmarking

Búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores que conduce a un excelente desempeño.

●●● patrón de referencia

La norma de excelencia con la que se mide y compara.

cuando el primer convertible Chrysler Sebring salió de la línea de ensamblaje de la fábrica de DaimlerChrysler, la empresa ahorró 100 millones de dólares en costos de producción porque se fabricó usando las mejores prácticas de manufactura proporcionadas por Mercedes-Benz, el propietario alemán de Chrysler.³⁰

En el capítulo 9 presentamos por primera vez el concepto de **benchmarking**. Recuerde que el uso de **benchmarking** consiste en la búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores que conduce a un excelente desempeño. El **patrón de referencia** es la norma de excelencia con la que se mide y compara.³¹ En su nivel más fundamental, el **benchmarking** significa aprender de los demás.³² Como herramienta para supervisar y medir el desempeño de la organización, el uso de **benchmarking** ayuda a identificar brechas de desempeño específicas y áreas potenciales de mejoramiento.³³ (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 18.15). Pero los gerentes no sólo deben buscar las mejores prácticas en organizaciones externas, sino que también es importante que busquen dentro de su organización las mejores prácticas que se puedan compartir.

¿Trabajó usted alguna vez en un lugar donde hubiera un buzón de sugerencias de los empleados colocado en la pared de una oficina o en la fábrica? Cuando un empleado tenía una idea sobre una nueva forma de hacer algo (como reducir los costos, mejorar el tiempo de entrega, etcétera), esta idea iba al buzón de sugerencias y permanecía ahí hasta que alguien decidiera vaciar el buzón. Los empresarios hacían bromas con frecuencia sobre el buzón de sugerencias y caricaturas que arremetían contra la inutilidad de colocar las ideas en el buzón de sugerencias de los empleados.

Por desgracia, esta actitud hacia los buzones de sugerencias todavía persiste en muchas organizaciones y no debería ser así. La investigación muestra que las mejores prácticas a menudo ya existen

en una organización, pero que en general no se identifican ni se usan.³⁴ En el ambiente actual, las organizaciones que se esfuerzan por alcanzar altos niveles de desempeño no pueden darse el lujo de ignorar esa información potencialmente valiosa. Algunas empresas ya han reconocido el potencial del uso interno del **benchmarking** como una herramienta para supervisar y medir el desempeño. Por ejemplo, Toyota Motor Corporation desarrolló un sistema de detección de sugerencias para dar prioridad a las mejores prácticas, con base en el impacto potencial, los beneficios y la dificultad para poner en práctica. Los gerentes de la central eléctrica Ameren Corporation usaron **benchmarking** interno para identificar las brechas y las oportunidades de desempeño. Y General Motors Corporation envió empleados (desde la gerencia de alto nivel hasta empleados de línea) a diferentes plantas donde pudieran aprender las mejores prácticas, tanto internas como externas.³⁵

El cuadro 18.5 ofrece un resumen de lo que deben hacer los gerentes para implementar un programa de uso interno de **benchmarking**.

Cuadro 18.5

Pasos para implementar con éxito un programa de uso interno de benchmarking

1. **Relacionar las mejores prácticas con las estrategias y las metas.** Las estrategias y metas de la organización deben dictar los tipos de las mejores prácticas que pudieran ser las más valiosas para otros en la organización.
2. **Identificar las mejores prácticas de toda la organización.** Las organizaciones deben tener una forma de descubrir qué prácticas han sido exitosas en diferentes áreas y unidades de trabajo.
3. **Desarrollar sistemas de recompensa y reconocimiento por las mejores prácticas.** A los empleados se les debe dar un incentivo para que compartan sus conocimientos. El sistema de recompensas se debe diseñar dentro de la cultura de la organización.
4. **Comunicar las mejores prácticas a toda la organización.** Una vez que se han identificado las mejores prácticas, se deben compartir con otros empleados de la organización.
5. **Crear un sistema para compartir los conocimientos sobre las mejores prácticas.** Debe de haber un mecanismo formal para que los miembros de la organización sigan compartiendo sus ideas y mejores prácticas.
6. **Fomentar las mejores prácticas en forma continua.** Crear una cultura organizacional que reafirme una actitud "podemos aprender de todos" y destaque la participación de información.

Fuente: Basado en T. Leahy, "Extracting Diamonds in the Rough", *Business Finance*, agosto de 2000, pp. 33-37.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Comparar los controles de alimentación anticipada, concurrente y de retroalimentación.
- Describir cómo se usan la tarjeta de puntaje equilibrada y el *benchmarking* en la función de control.
- Explicar los tipos de controles financieros y de información que pueden usar los gerentes.

TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE CONTROL

Los empleados de Integrated Information Systems Inc., con sede en Tempe, Arizona, pensaban que no había nada malo con intercambiar música digital registrada de un servidor para oficinas que habían establecido. Igual que las apuestas en la oficina por los juegos de baloncesto colegial, era ilegal, pero inofensivo, o eso pensaban. Pero después de que la empresa tuvo que pagar un millón de dólares a la Asociación de la Industria de la Grabación de América, los gerentes desearon haber controlado mejor la situación.³⁶

El control es una función importante de la gerencia. ¿Qué tipos de problemas de control enfrentan los gerentes de hoy? Revisaremos cuatro: diferencias culturales, inquietudes en el centro de trabajo, contacto con los clientes y gobierno corporativo.

Adaptación de los controles a las diferencias culturales

Los conceptos de control que hemos analizado son adecuados para una organización cuyas unidades no están separadas geográficamente ni son distintas en lo cultural. Pero, ¿qué sucede con las organizaciones globales? ¿Son diferentes los sistemas de control y qué deben hacer los gerentes para adaptar los controles a las diferencias nacionales?

Los métodos de control para el personal y el trabajo son muy distintos en diferentes países. Las diferencias que vemos en los sistemas de control de las organizaciones globales se presentan principalmente en las etapas de medición y toma de medidas correctivas del proceso de control. En una corporación global, las oficinas generales ejercen un control menos directo en los gerentes de operaciones extranjeras, ya que la distancia es una razón que impide a los gerentes observar el trabajo en forma directa. Como la distancia tiende a formalizar los controles, las oficinas generales de una empresa global se basan con frecuencia en informes de control extensos. La empresa global también puede usar el poder de la tecnología de la información para controlar las actividades laborales. Por ejemplo, el empresario japonés Ito-Yokado, propietario de la cadena de tiendas de conveniencia 7-Eleven, usa cajas registradoras automatizadas, no sólo para registrar las ventas y supervisar el inventario, sino también para programar las tareas de los gerentes de tiendas y rastrear el uso que hacen los gerentes de las gráficas y pronósticos analíticos integrados. Si los gerentes no los usan en forma suficiente, se les pide que aumenten sus actividades.³⁷

El impacto de la tecnología en el control también se puede ver al comparar a las naciones tecnológicamente desarrolladas con las que tienen menos desarrollo tecnológico. En países como Estados Unidos, Japón, Canadá, Gran Bretaña, Alemania y Australia, los gerentes globales usan instrumentos de control indirectos (sobre todo informes y análisis generados en computadora), además de reglas estandarizadas y la supervisión directa para tener la seguridad de que las actividades laborales se llevan a cabo según lo planeado. En países con menor desarrollo tecnológico, los gerentes se basan más en la supervisión directa y en una toma de decisiones muy centralizada para realizar la función de control.

Además, las limitaciones de las medidas correctivas que los gerentes pueden tomar afectan a los gerentes que trabajan en países extranjeros, porque las leyes en algunos países no les permiten tomar la opción de cerrar instalaciones, despedir empleados, sacar dinero del país o contratar a un nuevo equipo de gerentes extranjeros.

Por último, otro reto para las empresas globales en la recolección de datos para llevar a cabo la medición y comparación es la capacidad de comparación. Por ejemplo, la instalación de manufactura en México de una empresa podría producir los mismos productos que una instalación en Escocia. Sin embargo, la instalación mexicana podría usar mucho más mano de obra que su contraparte escocesa (para aprovechar de manera estratégica los costos más bajos de la mano de obra en México). Si los ejecutivos de alto nivel desearan controlar los costos calculando, por ejemplo, los costos de la mano de obra por unidad o de

producción por trabajador, las cifras no serían comparables. Los gerentes globales deben enfrentar estos tipos de retos.

Inquietudes en el centro de trabajo

El centro de trabajo actual plantea muchos retos de control para los gerentes. (PRISMA Conéctese a la Web y revise PRISM, número 8: “Disciplining”). Desde supervisar el uso que hacen los empleados de las computadoras en el trabajo hasta proteger el centro de trabajo contra empleados descontentos o, incluso, posibles ataques terroristas, los gerentes deben controlar el centro de trabajo para asegurarse de que el trabajo de la organización se puede realizar en forma eficiente y eficaz, de acuerdo con lo planeado. En esta sección deseamos analizar tres inquietudes importantes en el centro de trabajo: la privacidad en el centro de trabajo, el robo cometido por empleados y la seguridad del centro de trabajo.

Privacidad en el centro de trabajo Si usted trabaja, ¿cree tener derecho a la privacidad en su centro de trabajo? ¿Qué es lo que su empleador debe conocer sobre usted y su trabajo? ¿Usted podría asombrarse con las respuestas! Los empleadores pueden (y de hecho lo hacen), entre otras cosas, leer su correo electrónico (incluso los que están señalados como “personales o confidenciales”), intervenir su teléfono, supervisar su trabajo por computadora, guardar y revisar archivos de cómputo y vigilarlo en un baño o vestidor para empleados. Y estas acciones no son del todo raras. En la actualidad, 70% de todas las empresas con 1000 empleados o más usan sistemas de vigilancia electrónica.³⁸ El cuadro 18.6 resume el porcentaje de empleadores que participan en diferentes formas de vigilancia del centro de trabajo.

¿Por qué creen los gerentes que deben vigilar lo que hacen los empleados? Una razón importante es que los empleados son contratados para trabajar, no para navegar en la red verificando los precios de las acciones, hacer apuestas en casinos en línea ni comprar regalos para familiares o amigos. Navegar en la red durante las horas de trabajo con un propósito recreativo cuesta anualmente miles de millones de dólares en recursos de cómputo desperdiciados y pérdida de la productividad laboral. De hecho, una encuesta aplicada a empleadores estadounidenses mostró que los trabajadores dedicaban un promedio de 8.3 horas a la semana (más de un día completo de trabajo) a navegar en sitios Web no relacionados con el trabajo.³⁹ Ese es un costo importante para las empresas.

Otra razón por la que los gerentes supervisan el uso que los empleados hacen de las computadoras y el correo electrónico es que no desean correr el riesgo de ser acusados de crear un ambiente hostil en el centro de trabajo debido a mensajes ofensivos o a una imagen inadecuada exhibida en el monitor de la computadora de un colega. La inquietud relacionada con el acoso racial o sexual es una de las razones por la que las empresas desean vigilar o tener copias de respaldo de todos los correos electrónicos. Este registro electrónico puede ayudar a determinar qué sucedió en realidad y a que los gerentes reaccionen con rapidez.⁴⁰

Por último, los gerentes desean tener la seguridad de que los secretos de la empresa no se están filtrando.⁴¹ Aunque la protección de la propiedad intelectual es importante para todas las empresas, es de especial importancia en las industrias de tecnología de vanguardia. Los gerentes necesitan tener la certeza de que los empleados no están proporcionando información, incluso de manera inadvertida, a otras personas que pudieran usarla para perjudicar a la empresa.

Aun con la vigilancia del centro de trabajo que realizan los gerentes, los empleados estadounidenses tienen cierta protección que les otorga la Ley Federal de Privacidad en las Comunicaciones Electrónicas, que prohíbe la interceptación no autorizada de la comunicación electrónica. Aunque esta ley ofrece a los empleados cierta protección a su privacidad, no considera ilegal la vigilancia electrónica en el centro de trabajo, ya que los empleadores

Cuadro 18.6

Tipos de vigilancia en el centro de trabajo que realizan los empleadores

• Uso de Internet	54.7%
• Uso del teléfono	44 %
• Mensajes de correo electrónico	38.1%
• Archivos de cómputo	30.8%
• Desempeño laboral usando cámaras de vídeo	14.6%
• Conversaciones telefónicas	11.5%
• Mensajes de correo de voz	6.8%

Fuente: Basado en S. McElvoy, “E-Mail and Internet Monitoring and the Workplace: Do Employees Have a Right to Privacy?”, *Communications and the Law*, junio de 2002, p. 69.



Julian E. Montoya, fundador de la cadena de restaurantes Burrito King, ha visto tambalear a su alguna vez próspera empresa como resultado de la competencia feroz. Además, el robo cometido por los empleados en ocasiones fue un problema. Montoya recuerda la dificultad de supervisar el desempeño de todas sus tiendas cuando estaban en plena expansión. Una noche llegó a uno de sus restaurantes sin anunciarse, uniformado y con mandil y se presentó para cubrir la caja registradora. “El cocinero me llevó aparte —recuerda Montoya— y dijo: ‘Aquí funciona así: tú tomas el pedido; recibes el efectivo y no lo guardas en la caja registradora. Al final de la noche lo dividimos’ ”.

●●● robo cometido por empleados

Cualquier toma no autorizada que los empleados hacen de las propiedades de la empresa para uso personal.

tienen permitido vigilar las comunicaciones por razones de negocios o cuando a los empleados se les ha informado de esta práctica.⁴² Aunque los empleados creen que es injusto que una empresa vigile su trabajo electrónicamente y que los despidan por lo que consideran como infracciones menores, las cortes han determinado que, como la computadora pertenece a la empresa, los gerentes tienen derecho a vigilar todo lo que hay en ella.⁴³

Debido a los costos potencialmente graves y al hecho de que muchos empleos ahora conllevan un trabajo que requiere el uso de una computadora, muchas empresas están desarrollando y haciendo cumplir políticas de vigilancia en el centro de trabajo. La responsabilidad de esto recae en los gerentes. Es importante desarrollar algún tipo de política viable de vigilancia en el centro de trabajo. ¿Qué pueden hacer los gerentes para mantener el control, pero de tal manera que no sea degradante para los empleados? Deben desarrollar una política definida para el uso de computadoras y asegurarse de que cada empleado la conozca. Decir abiertamente a los empleados que el uso de su computadora podrá ser vigilado en cualquier momento y proporcionar directrices claras y específicas de lo que constituye el uso aceptable de los sistemas de correo electrónico e Internet de la empresa.

Robo cometido por empleados ¿Se sorprendería al enterarse de que alrededor de 85% de todo el robo y fraude organizacional es cometido por empleados y no por personas externas?⁴⁴ Y es un problema costoso que alcanza una cifra aproximada de 4500 dólares por trabajador estadounidense al año.⁴⁵

El **robo cometido por empleados** se define como cualquier toma no autorizada que hacen los empleados de las propiedades de la empresa para uso personal.⁴⁶ Varía desde la malversación de fondos hasta la presentación fraudulenta de informes de gastos y sacar de las ins-

talaciones de la empresa equipo, partes, software y artículos de oficina. En tanto que las empresas de ventas al detalle han enfrentado pérdidas potenciales graves desde hace tiempo debido al robo cometido por empleados, los controles financieros laxos de empresas pequeñas y que inician actividades, y la gran disponibilidad de la tecnología de la información han hecho que el robo cometido por empleados sea un problema creciente en organizaciones de todo tipo y tamaño. Es un asunto de control el hecho de que los gerentes deben estar preparados para lo que tengan que enfrentar.⁴⁷

¿Por qué roban los empleados? La respuesta depende de la persona a quien usted le pregunte.⁴⁸ Expertos en diversas áreas (seguridad industrial, criminología, psicología clínica) tienen distintas perspectivas. El personal de seguridad industrial propone que las personas roban porque la oportunidad se presenta por sí misma debido a controles laxos y circunstancias favorables. Los criminólogos dicen que se debe a que las personas tienen presiones financieras (como problemas financieros personales) o presiones relacionadas con vicios (como deudas de juego). Y los psicólogos clínicos sugieren que las personas roban porque pueden racionalizar cualquier cosa que hagan como un comportamiento correcto y adecuado (“todo mundo lo hace”, “se lo merecían”, “esta empresa gana suficiente dinero y nunca extrañarán esto tan pequeño”, “me merezco esto por todo lo que aporté”, etcétera).⁴⁹ Aunque cada uno de estos enfoques ofrece información convincente sobre el robo cometido por empleados y ha sido decisivo en el diseño de programas para impedirlo, por desgracia los empleados siguen robando. Por ello, ¿qué pueden hacer los gerentes? Veamos algunas sugerencias para manejar el robo cometido por los empleados.

Es posible usar el concepto de control de alimentación anticipada, concurrente y de retroalimentación para identificar medidas que impidan o reduzcan el robo cometido por los empleados.⁵⁰ En el cuadro 18.7 se resumen varias medidas que pueden tomar los gerentes.

Violencia en el centro de trabajo

Durante el mes de abril de 2003, una gerente de un restaurante Boston Market de Indianapolis fue asesinada por un empleado porque ella se negó a aceptar sus insinuaciones sexuales. En julio de 2003, un empleado de una fábrica de ensamblaje de aviones ubicada en Meridian, Mississippi, salió de una clase obligatoria sobre ética y respeto en el centro de

Cuadro 18.7

Medidas de control para impedir o reducir el robo o fraude cometido por los empleados

Alimentación anticipada	Concurrente	Retroalimentación
Selección cuidadosa antes de la contratación	Tratar a los empleados con respeto y dignidad	Asegurarse de que los empleados saben que ha ocurrido un robo o fraude, sin decir nombres, pero haciendo saber al personal que esto no es aceptable
Establecer políticas específicas para definir el robo y fraude, y los procedimientos de disciplina	Comunicar abiertamente el costo del robo	Usar los servicios de investigadores tradicionales
Involucrar a los empleados en la redacción de las políticas	Comunicar regularmente a los empleados sus éxitos en la prevención del robo y el fraude	Rediseñar las medidas de control
Educar y capacitar a los empleados sobre las políticas	Usar equipo de vigilancia de video si las condiciones lo justifican	Evaluar la cultura de su organización y las relaciones de los gerentes y empleados
Hacer que profesionales revisen sus controles de seguridad internos	Instalar opciones de seguridad en sus computadoras, teléfonos y correo electrónico	
	Usar líneas directas para reportar incidentes	
	Dé buen ejemplo	

Fuentes: Basado en A.H. Bell y D.M. Smith. "Protecting the Company Against Theft and Fraud", *Workforce Online* (www.workforce.com) 3 de diciembre de 2000; J.D. Hansen. "To Catch a Thief", *Journal of Accountancy*, marzo de 2000, pp. 43-46; y J. Greenberg, "The Cognitive Geometry of Employee Theft", en *Dysfunctional Behavior in Organizations: Nonviolent and Deviant Behavior*, ed. S.B. Bacharach, A. O'Leary-Kelly, J.M. Collins y R.W. Griffin (Stamford, CT: JAI Press, 1998), pp. 147-193.

trabajo, regresó con armas de fuego y municiones y le disparó a 14 de sus colegas, mató a cinco y se suicidó.⁵¹ ¿Es la violencia en el centro de trabajo un problema real que los gerentes deben enfrentar? Sí. A pesar de los ejemplos antes descritos, el número de homicidios en los centros de trabajo está disminuyendo.⁵² No obstante, el Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional de Estados Unidos afirma que cada semana, un promedio de 18,000 trabajadores son asaltados en su trabajo.⁵³ El cuadro 18.8 presenta los resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre sus experiencias con la ira en la oficina. El enojo, la ira y la violencia en el centro de trabajo son intimidantes para los demás trabajadores y afectan de manera negativa su productividad. El costo anual para las empresas estadounidenses se calcula entre 20,000 y 35,000 millones de dólares.⁵⁴

¿Qué factores se cree que contribuyen con la violencia en el centro de trabajo? Indudablemente, la tensión de los empleados ocasionada por los despidos crecientes, la disminución del valor de las cuentas de jubilación, los turnos prolongados, la sobrecarga de información, otras interrupciones diarias, las fechas de entrega poco realistas y los gerentes poco comprensivos. Incluso, la distribución de las oficinas con pequeños cubículos, donde los empleados trabajan entre el ruido y la conmoción de los que están alrededor de ellos, han sido citados como causas del problema.⁵⁵ Otros expertos han descrito ambientes de trabajo peligrosamente disfuncionales que presentan las siguientes características como causas principales del problema:⁵⁶

- El trabajo de los empleados está dirigido por TNC (tiempo, números y crisis).
- Cambios rápidos e imprevisibles en los que la inestabilidad y la incertidumbre asedian a los empleados.
- Estilo de comunicación destructivo con el que los gerentes se comunican de manera excesivamente agresiva, condescendiente, explosiva o pasiva-agresiva; burlas o acusaciones excesivas en el centro de trabajo.

Cuadro 18.8

Violencia en el centro de trabajo

• Fueron testigos de gritos u otro tipo de abuso verbal	42%
• Gritaron a sus propios colegas	29%
• Lloraron por problemas relacionados con el trabajo	23%
• Vieron a alguien dañando intencionalmente máquinas o mobiliario	14%
• Vieron violencia física en el centro de trabajo	10%
• Golpearon a un colega	2%

Fuente: Integra Realty Resources, October-November Survey of Adults 18 and Over, en "Desk Rage", *BusinessWeek*, 20 de noviembre de 2000, pág. 12.

- Liderazgo autoritario con un modo de pensar rígido y militar de los gerentes hacia los empleados; los empleados no tienen permitido plantear ideas, participar en la toma de decisiones ni en esfuerzos de formación de equipos.
- Actitud defensiva donde se proporciona una retroalimentación del desempeño escasa o nula; sólo cuentan las cifras; los gritos, la intimidación o la evasión son las formas preferidas de manejar los conflictos.
- Estándares dobles en cuanto a las políticas, procedimientos y oportunidades de capacitación para gerentes y empleados.
- Quejas no resueltas porque no existen mecanismos o sólo se dan soluciones contrarias para resolverlas; los individuos disfuncionales son protegidos o ignorados debido a normas antiguas, disposiciones de contratos sindicales o renuencia a hacerse cargo de los problemas.
- Empleados afectados emocionalmente, sin ningún intento por parte de los gerentes de ayudar a estas personas.
- Trabajo repetitivo y aburrido en el que no hay oportunidad de hacer algo diferente ni de que ingrese personal nuevo.
- Equipo defectuoso o inseguro, o capacitación deficiente que impide a los empleados trabajar con eficiencia y eficacia.
- Ambiente laboral peligroso en cuanto a la temperatura, calidad del aire, movimientos repetitivos, espacios atestados, niveles altos de ruido, tiempo extra excesivo, etcétera. Para minimizar los costos, no se contratan empleados adicionales cuando la carga de trabajo se vuelve excesiva, lo que da lugar a expectativas y condiciones laborales potencialmente peligrosas.
- Cultura de violencia donde existe una historia de violencia o abuso individual; modelos a seguir violentos o explosivos o tolerancia de alcoholismo o drogadicción en el trabajo.

Al leer esta lista usted puede sentir que los centros de trabajo donde pasará su vida profesional no serán en absoluto parecidos a esto. Sin embargo, las exigencias competitivas de lograr el éxito en una economía global permanente presionan a las organizaciones y empleados de muchas maneras.

¿Qué pueden hacer los gerentes para impedir o reducir la posible violencia en el centro de trabajo? Nuevamente, podemos usar el concepto de control de alimentación anticipada, concurrente y de retroalimentación para identificar las medidas que pueden tomar los gerentes.⁵⁷ En el cuadro 18.9 se resumen varias sugerencias.

Control del contacto con los clientes

Cada mes, cada sucursal local de Enterprise Rent-a-Car realiza encuestas telefónicas a sus clientes.⁵⁸ Cada sucursal obtiene una calificación con base en el porcentaje de los clientes que dicen haber estado “completamente satisfechos” con su última experiencia con Enterprise, un nivel de satisfacción conocido como “nivel máximo”. El desempeño de nivel máximo es importante para Enterprise porque los clientes completamente satisfechos tienen mucho más posibilidades de convertirse en clientes frecuentes. Y al usar este índice de calidad del servicio, las carreras y las aspiraciones financieras de los empleados se vinculan con la meta de la organización de proporcionar constantemente un servicio superior a cada cliente. Los gerentes de Enterprise Rent-a-Car entienden la relación entre los empleados y los clientes, así como la importancia de controlar estas interacciones.

Probablemente no existe una mejor área para ver la relación entre la planeación y el control que en el servicio al cliente. Si una empresa declara que el servicio al cliente es una de sus metas, ¿se vuelve evidente, rápida y claramente, si esa meta se cumple o no al ver qué tan satisfechos están los clientes con su servicio! ¿Cómo pueden los gerentes controlar las interacciones entre la meta y el resultado cuando están de por medio los clientes? El concepto de una cadena de servicio y beneficio puede ser de ayuda (ver figura 18.6).

La **cadena de servicio y beneficio** es la secuencia de servicios desde los empleados hasta los clientes para obtener utilidades.⁵⁹ De acuerdo con este concepto, la estrategia y el sistema de entrega de servicios de la empresa influyen en la manera en que los empleados dan servicio a los clientes, es decir, sus actitudes, comportamientos y capacidad de servicio. La capacidad de servicio, a su vez, mejora la productividad de servicio de los empleados y la calidad del mismo. El nivel de productividad de servicio de los empleados y la calidad del servicio influyen en las percepciones del cliente en cuanto al valor del servicio. Cuando

●●● **cadena de servicio y beneficio**
Secuencia de servicios desde los empleados hasta los clientes para obtener utilidades.

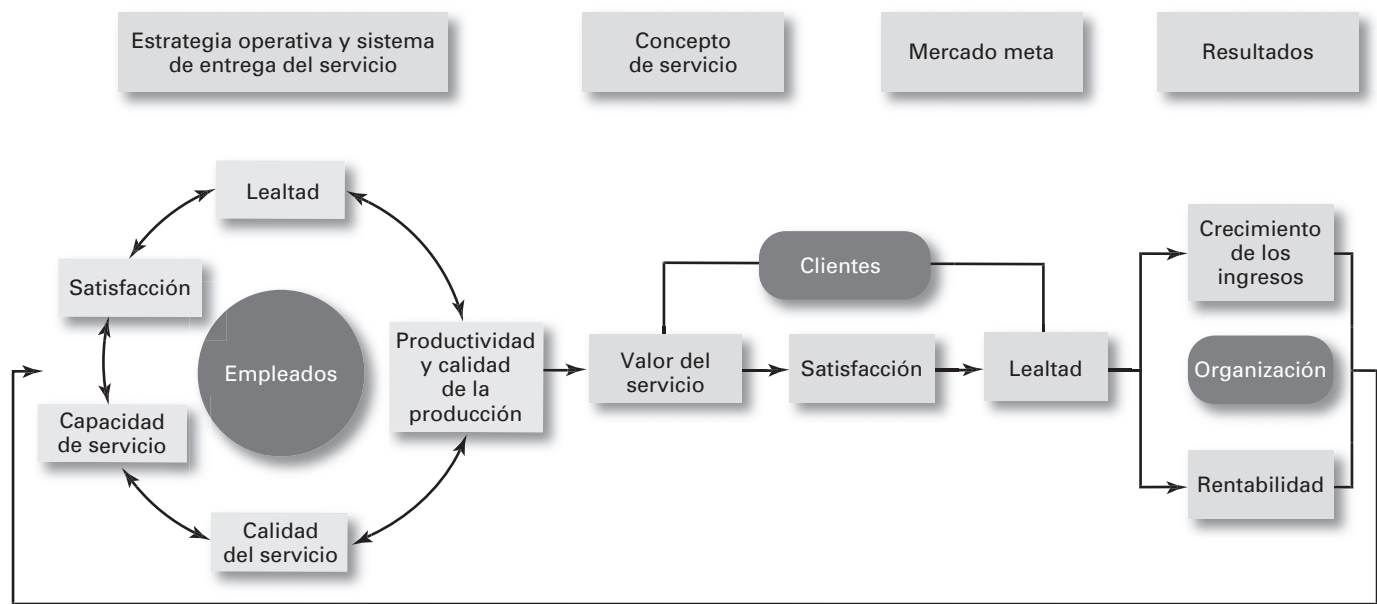
Cuadro 18.9

Medidas de control para impedir o reducir la violencia en el centro de trabajo

Alimentación anticipada	Concurrente	Retroalimentación
Compromiso de la gerencia con ambientes de trabajo funcionales, no disfuncionales	Administración caminando para identificar los problemas potenciales; observe cómo los empleados interactúan entre sí	Comunicar abiertamente las incidencias y lo que se está haciendo
Programas de apoyo para los empleados (PAE) para ayudar a los que tienen problemas de conducta graves	Permitir a los empleados o grupos de trabajo "quejarse" durante periodos de cambios importantes en la organización	Investigar las incidencias y tomar las medidas apropiadas
Política organizacional de que no se tolerará ninguna manifestación de ira, agresión ni violencia en el centro de trabajo	Ser un buen modelo a seguir en su manera de tratar a los demás	Revisar las políticas y los cambios de la empresa, si es necesario
Selección cuidadosa antes de la contratación	Usar líneas directas corporativas o algún mecanismo para reportar e investigar incidencias	
Nunca ignorar las amenazas	Usar la intervención rápida y decidida	
Capacitar a los empleados sobre la manera de evitar el peligro si surge en alguna situación	Obtener la ayuda de profesionales expertos si surge la violencia	
Comunicar claramente las políticas a los empleados	Proporcionar el equipo o los procedimientos necesarios para manejar situaciones violentas (teléfonos celulares, sistemas de alarma, nombres o frases en clave, etcétera)	

Fuentes: Basado en M. Gorkin, "Five Strategies and Structures for Reducing Workplace Violence", *Workforce Online* (www.workforce.com), 3 de diciembre de 2000; "Investigating Workplace Violence: Where Do You Start?", *Workforce Online* (www.workforce.com), 3 de diciembre de 2000; "Ten Tips on Recognizing and Minimizing Violence", *Workforce Online* (www.workforce.com), 3 de diciembre de 2000; y "Points to Cover in a Workplace Violence Policy", *Workforce Online* (www.workforce.com), 3 de diciembre de 2000.

Figura 18.6 La cadena de servicio y beneficio



Fuente: Adaptado y reimpresso con autorización de *Harvard Business Review*. Figura obtenida de "Putting the Service Profit Chain to Work", por J.L. Heskett, T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser, Jr., y L.A. Schlesinger, marzo y abril de 1994, p. 166. Derechos reservados ©, por el presidente y miembros del cuerpo docente de Harvard College. Todos los derechos reservados. Ver también J.L. Heskett, W.E. Sasser y L.A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (Nueva York: Free Press, 1997).

LOS GERENTES SE EXPRESAN



Ted V. Schaefer, socio de PricewaterhouseCoopers Denver, Colorado

Describe su trabajo

Soy socio de la oficina en Denver de PricewaterhouseCoopers y trabajo en el grupo de soluciones administrativas para riesgos globales. Proporciono a nuestros clientes servicios de consejería en control interno y mejoramiento de procesos. También dirijo nuestro grupo de consejería industrial en información y comunicaciones de la región occidental.

¿Por qué son importantes los controles para su organización?

Los controles son fundamentales para la entrega de calidad de los servicios de auditoría, impuestos y consejería de PricewaterhouseCoopers. Tenemos muchos controles profesionales, reguladores e internos que nos ayudan a estar seguros de que cumplimos nuestras metas. Los controles proporcionan al personal un mapa claro a seguir para la entrega del servicio al cliente, los recursos humanos, el desarrollo de carreras, la independencia de los clientes, el código de conducta, y normas reguladoras y profesionales. Nuestra industria se basa en controles que proporcionan al personal la habilidad para llevar a cabo sus trabajos de manera ordenada.

¿Qué aspectos del control considera usted que son importantes para los gerentes de hoy?

Los escándalos de negocios recientes han aumentado la necesidad de establecer controles internos estrictos. El gobierno ha dado un paso importante al regular el control interno por medio de la promulgación de la ley Sarbanes-Oxley, que exige a las empresas públicas implementar una estructura eficaz de control interno que debe ser auditada externamente. Aun sin esta legislación, los controles internos son convenientes por varias razones. Los controles permiten a las empresas manejar el apego a las leyes y las actividades financieras y operativas para cumplir las metas de negocios. También proporcionan un ambiente metódico, de tal manera que la gerencia pueda dedicar tiempo a asuntos estratégicos. Las empresas con controles deficientes constantemente apagan fuegos, lo que les impide realizar actividades más importantes. Las empresas necesitan alinear los controles con las metas de la organización y asegurarse de que proporcionan un beneficio en costos.

¿Qué destrezas cree usted que necesitan los gerentes para ser eficaces?

Debido al ritmo rápido del ambiente de negocios, los gerentes deben ser aprendices de por vida. Las destrezas especiales, como la comunicación, la creatividad y la habilidad para motivar y plantear retos a los empleados, son igualmente importantes para el éxito. Saber cuándo los empleados necesitan ayuda o cuándo es necesario permanecer fuera de su camino es una habilidad necesaria para dirigir personal.

éste es alto, produce un impacto positivo en la satisfacción del cliente, lo que genera la lealtad del cliente. Y ésta, a su vez, mejora el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad de la organización.

Así que, ¿qué significa el concepto de una cadena de servicio y beneficio para los gerentes? Los gerentes que desean controlar las interacciones con los clientes deben trabajar para crear relaciones de largo plazo y mutuamente benéficas entre la empresa, los empleados y los clientes. ¿Cómo? Creando un ambiente de trabajo que no sólo permita a los empleados entregar niveles altos de calidad en el servicio, sino hacerlos sentir que son capaces de proporcionar un servicio de máxima calidad. En un ambiente de servicio de este tipo, los empleados se sienten motivados a ofrecer un servicio superior. Estos esfuerzos que realizan los empleados para satisfacer a los clientes, junto con el valor del servicio que proporciona la organización, mejoran la satisfacción de los clientes. Y cuando los clientes reciben un alto valor del servicio, son leales y regresan, lo que a la larga mejora el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

No existe un mejor ejemplo de la cadena de servicio y beneficio en acción que Southwest Airlines. Southwest es la línea aérea estadounidense más sistemáticamente rentable y sus clientes son en extremo leales. Esto se debe a que la estrategia operativa de la empresa (contratación, capacitación, recompensas y reconocimiento, trabajo en equipo, etcétera) está diseñada alrededor del servicio al cliente. Los empleados proporcionan de manera constante un valor de servicio excepcional y los clientes de Southwest recompensan a la empresa regresando. Por medio del control eficiente y eficaz de estas interacciones con los clientes, empresas como Southwest y Enterprise han logrado el éxito.

Gobierno corporativo

Aunque Andrew Fastow, ex director de finanzas de Enron, tenía una personalidad encantadora y persuasiva, eso no es una explicación suficiente de por qué el consejo de administración de Enron fue incapaz de expresar siquiera inquietudes mínimas sobre las prácticas de contabilidad cuestionables de la gerencia. El consejo de administración incluso permi-

El gerente se hace

- ◆ Identifique los tipos de controles que usted usa en su propia vida personal y determine si son controles de alimentación anticipada, concurrentes o de retroalimentación.
- ◆ Al preparar proyectos escolares importantes, identifique algunas medidas de desempeño que usted pueda usar para ayudarle a determinar si el proyecto se lleva a cabo según lo planeado.
- ◆ Trate de idear algunas formas de mejorar su eficiencia y eficacia personales.
- ◆ **A** Conéctese a la Web y realice los siguientes ejercicios de S.A.L., la biblioteca de auto-evaluación, que se encuentra en R.O.L.L.S.: número 5, "How Proactive Am I?"; número 21, "What Time of Day Am I Most Productive?", y número 36, "How Heavy Is My Workload?".

●●● **gobierno corporativo**
Sistema usado para gobernar una corporación de manera que estén protegidos los intereses de los propietarios corporativos.

tió a Fastow establecer asociaciones no incluidas en los estados financieros para su propio beneficio a expensas de los accionistas de Enron.

El **gobierno corporativo**, es decir, el sistema usado para gobernar una corporación de manera que estén protegidos los intereses de los propietarios corporativos, falló desastrosamente en Enron, como también ocurrió en muchas otras empresas atrapadas en los escándalos financieros recientes. En el periodo posterior a estos escándalos, ha habido un aumento de llamados a un mejor gobierno corporativo. Dos áreas en las que el gobierno corporativo se está reformando es el rol de los consejos de administración y los informes financieros. Y estos mejoramientos no se limitan a las corporaciones estadounidenses. El problema del gobierno corporativo es global.⁶⁰ El 75% de los ejecutivos de alto nivel de corporaciones estadounidenses y de Europa Occidental esperan que sus consejos de administración tomen un rol más activo.⁶¹

Rol de los consejos de administración El propósito original de un consejo de administración fue tener un grupo, independiente de la gerencia, que vigilara los intereses de los accionistas, quienes debido a la estructura corporativa no participaban en la dirección diaria de la organización. Sin embargo, no siempre funciona de esa manera en la práctica. Los miembros del consejo de administración mantienen con frecuencia una relación agradable con los gerentes, en la que los miembros del consejo "cuidan" del director ejecutivo y éste "cuida" de los miembros del consejo.

Este acuerdo de "retribución" está cambiando. Desde la aprobación de la ley Sarbanes-Oxley de 2002 han aumentado en forma considerable las exigencias para los miembros del consejo de administración de empresas cuyas acciones se cotizan en la bolsa en Estados Unidos.⁶² Para ayudar a los consejos de administración a realizar mejor su trabajo, los investigadores del Centro de Gobierno Corporativo de Kennesaw State University desarrollaron 10 principios de gobierno para las empresas públicas de Estados Unidos, aprobados por el Instituto de Auditores Internos (ver cuadro 18.10 para obtener una lista de estos principios).

Informes financieros Además de expandir el rol de los consejos de administración, la ley Sarbanes-Oxley antes mencionada ha hecho también un llamado a una mayor revelación y transparencia de la información financiera corporativa. De hecho, a los gerentes de alto nivel de Estados Unidos ahora se les exige que certifiquen los resultados financieros de sus empresas. Estos tipos de cambios producirán una mejor información, es decir, una información que sea más exacta y refleje mejor la condición financiera de la empresa. Para cumplir con sus responsabilidades de elaborar los informes financieros, los gerentes podrían desear seguir los principios para la elaboración de informes financieros, desarrollados también por los investigadores del Centro de Gobierno Corporativo de Kennesaw State University. Estos siete principios se explican en el cuadro 18.11.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Describir cómo los gerentes deben adaptar los controles a las diferencias multiculturales.
- Analizar los tipos de inquietudes que los gerentes enfrentan en el centro de trabajo y cómo pueden abordarlas.
- Explicar por qué es importante el control en las interacciones con los clientes.
- Explicar qué es el gobierno corporativo y cómo está cambiando.

Cuadro 18.10

**Principios de gobierno
del siglo XXI para las
empresas públicas
de Estados Unidos**

1. *Interacción.* Un gobierno sólido requiere una interacción eficaz entre el consejo de administración, la gerencia, el auditor externo y el auditor interno.
2. *Propósito del consejo de administración.* El consejo de administración debe entender que su propósito consiste en proteger los intereses de los accionistas de la corporación y al mismo tiempo considerar los intereses de otras partes interesadas (por ejemplo, acreedores, empleados, etcétera).
3. *Responsabilidades del consejo de administración.* Las principales áreas de responsabilidad del consejo de administración deben ser supervisar al director ejecutivo y la estrategia de la corporación, y vigilar los riesgos y el sistema de control de la corporación. Los directores deben mostrar un escepticismo saludable al cumplir con estas responsabilidades.
4. *Independencia.* Las principales bolsas de valores deben definir a un director "independiente" como uno que no tenga vínculos profesionales ni personales (ya sea actuales o antiguos) con la corporación o su gerencia distintos al servicio como director. La gran mayoría de directores deben ser independientes, tanto de hecho como en apariencia para fomentar la vigilancia imparcial.
5. *Destrezas.* Los directores deben poseer importantes destrezas en industria, empresa, área funcional y gobierno. Los directores deben reflejar una combinación de conocimientos y perspectivas. Todos los directores deben recibir orientación detallada y educación continua para tener la seguridad de que logran y mantienen el nivel necesario de destrezas.
6. *Juntas e información.* El consejo de administración debe reunirse con frecuencia durante periodos prolongados y tener acceso a la información y al personal que requiera para cumplir con sus obligaciones.
7. *Liderazgo.* Los roles del consejo de administración y del director ejecutivo deben ser independientes.
8. *Revelación.* Los informes del representante y otras comunicaciones del consejo de administración deben reflejar las actividades y las transacciones del consejo (por ejemplo, transacciones internas) de manera transparente y oportuna.
9. *Comités.* Los comités de nominación, compensación y auditoría del consejo deben estar compuestos sólo por directores independientes.
10. *Auditoría interna.* Todas las empresas públicas deben tener una función de auditoría interna eficaz de tiempo completo que informe directamente al comité de auditoría.

Fuente: Centro de Gobierno Corporativo, Kennesaw State University, 26 de marzo de 2002.

Cuadro 18.11

**Principios de elaboración
de informes financieros
del siglo XXI para las
empresas públicas de
Estados Unidos**

1. *Modelo de elaboración de informes.* El modelo actual de elaboración de informes financieros GAAP (*Generally Accepted Accounting Principles*; Prácticas Contables Generalmente Aceptadas) es cada vez menos adecuado para las empresas públicas de Estados Unidos. El modelo de la era industrial que se usa ahora debe ser reemplazado o mejorado, de manera que los recursos tangibles e intangibles, los riesgos y el desempeño de las empresas de la era de la información se puedan comunicar de manera eficiente y eficaz a los usuarios de estados financieros. El nuevo modelo se debe desarrollar e implementar lo antes posible.
2. *Filosofía y cultura.* Los estados financieros y las revelaciones que los apoyan deben reflejar el fundamento económico y elaborarse con objeto de proporcionar la máxima información y transparencia. Un punto de vista legalista de la contabilidad y auditoría (por ejemplo, "¿podemos escaparnos al hacer los registros de esta manera?") no es adecuado. La integridad de la gerencia y un ambiente de control estricto son fundamentales para la elaboración de informes financieros confiables.
3. *Comités de auditoría.* El comité de auditoría del consejo de administración debe estar compuesto por directores independientes con destrezas en finanzas, auditoría, empresa e industria. Estos miembros deben tener la voluntad, la autoridad y los recursos para proporcionar una vigilancia diligente del proceso de elaboración de los informes financieros. El consejo de administración debe considerar los riesgos de las tenencias de opciones de compra de acciones de los miembros del comité de auditoría y establecer una compensación para los miembros de este comité a un nivel adecuado, dado el aumento de las obligaciones y riesgos que enfrentan los miembros del comité de auditoría. El comité de auditoría debe seleccionar al auditor externo, evaluar el desempeño del auditor externo e interno, y aprobar los honorarios de auditoría.
4. *Fraude.* La gerencia corporativa debe enfrentar penas criminales estrictas en casos de elaboración de informes financieros fraudulentos. La Comisión de Valores y Bolsas debe contar con los recursos necesarios para combatir con eficacia el fraude de los estados financieros. El consejo de administración, la gerencia y los auditores deben llevar a cabo evaluaciones de riesgo de fraude.
5. *Empresas auditoras.* Las empresas auditoras deben centrarse principalmente en proporcionar servicios de auditoría y seguros de excelente calidad y no deben proporcionar consultoría a clientes auditados. El personal de una empresa de auditoría se debe seleccionar, evaluar, compensar y promover principalmente con base en su capacidad técnica, no en su habilidad para generar nuevos negocios. Los honorarios de auditorías deben reflejar el alcance del trabajo y riesgo de los compromisos.
6. *Profesión de auditoría externa.* Los auditores deben ver a la contaduría pública como una profesión noble que se centra en el interés público, no como un negocio competitivo. La profesión debe considerar cuidadosamente la ampliación de los informes de auditoría más allá de la dicotomía actual de informes "limpios" o modificados, con el propósito de mejorar la comunicación para los usuarios de los informes financieros.
7. *Analistas.* Los analistas no deben recibir una compensación (directa o indirecta) con base en las actividades bancarias de inversión de sus empresas. Los analistas no deben mantener acciones en las empresas a las que dan seguimiento y deben revelar cualquier relación de negocios entre las empresas a las que dan seguimiento y sus empresas.

Fuente: Centro de Gobierno Corporativo, Kennesaw State University, 26 de marzo de 2002.



Los gerentes responden a un Dilema

Craig Lizotte

Gerente ejecutivo de proyectos, ESS Group, Inc.,
Wellesley, Massachusetts



Empezaría definiendo cuidadosamente el mercado o mercados que planeo abordar. Después, establecería metas claras y cuantificables con las cuales pudiera medir mi progreso. Decir que usted desea ser la primera marca global de China es fabuloso, pero ¿qué significa eso? ¿Cuánto tiempo se requiere para lograrlo? ¿Cuál es el primer paso? Entonces, Zhang debe desarrollar un plan de ventas individual para cada mercado con metas de ventas y utilidades que, si se alcanzan, le permitirán lograr sus objetivos. Zhang deseará usar los patrones de referencia durante todo este proceso para comparar el progreso real hacia las metas desarrolladas durante el proceso de planeación. En algunos casos, los patrones de referencia podrían ser internos, como el volumen de ventas o las utilidades. O pueden ser externos, como la participación en el mercado o el reconocimiento de marca. Si desea lograr el éxito, Zhang necesitará comparar continuamente su progreso con sus patrones de referencia definidos.

Wendy Moran

Gerente de producción, Educación superior, Pearson Educación
de Canadá, Don Mills, Ontario, Canadá



Hay varias cosas que Zhang puede hacer para establecer patrones de referencia. En primer lugar, debe conducir una investigación minuciosa sobre la competencia: cómo empezaron estas empresas; cuáles son sus líneas de productos; cómo comercializan sus productos; qué los hace especiales. Después, debe establecer grupos de enfoque de consumidores potenciales para obtener información sobre lo que desean en aparatos eléctricos. A continuación debe estudiar las técnicas publicitarias que usa la competencia en los mercados extranjeros. Con toda esta información debe establecer un grupo que trabaje para determinar tres aspectos clave: el producto, el marketing global y la rentabilidad. Posteriormente debe rastrear los éxitos y áreas de mejoramiento de sus propios productos. Por último, Zhang debe desarrollar y entregar premios y reconocimientos por las mejores prácticas en su propia empresa.

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje

Al terminar de estudiar el capítulo, deberá ser capaz de:

- Definir control.
- Comparar los tres enfoques para el diseño de los sistemas de control.
- Analizar las razones por las cuales el control es importante.
- Explicar la relación entre planeación y control.
- Describir los tres pasos del proceso de control.
- Explicar por qué lo que se mide es más importante que la manera de medirlo.
- Explicar los tres cursos de acción que los gerentes pueden tomar en el proceso de control.
- Definir el desempeño de la organización.
- Describir las medidas del desempeño de la organización que se usan con mayor frecuencia.
- Comparar los controles de alimentación anticipada, concurrente y de retroalimentación.
- Explicar los tipos de controles financieros y de información que pueden usar los gerentes.
- Describir cómo se usan la tarjeta de puntaje equilibrada y el *benchmarking* en la función de control.
- Describir cómo los gerentes deben adaptar los controles a las diferencias multiculturales.
- Analizar los tipos de inquietudes que los gerentes enfrentan en el centro de trabajo y cómo pueden abordarlas.
- Explicar por qué es importante el control en las interacciones con los clientes.
- Analizar qué es el gobierno corporativo y cómo está cambiando.

Reflexiones en torno a la administración

1. ¿Qué debería hacer una organización para cambiar su enfoque de control dominante de un sistema burocrático a uno de clanes? ¿De un sistema de clanes a uno burocrático?
2. En el capítulo 13 analizamos el punto de vista de los rápidos de aguas blancas. ¿Cree usted que es posible establecer y mantener normas y controles eficaces en este tipo de ambiente? Explique.
3. ¿Cómo se podría usar el concepto de control en su vida personal? Sea específico (piense en los controles de alimentación anticipada, concurrente y retroalimentación, así como en controles para diferentes áreas de su vida).
4. ¿Cuándo los equipos de vigilancia electrónica, como computadoras, cámaras de video y monitoreo telefónico dejan de ser "controles administrativos eficaces" y se convierten en "intrusiones a los derechos de los empleados"?
5. "Cada empleado individual de la organización juega un rol en el control de las actividades laborales". ¿Está usted de acuerdo o piensa que el control es algo de lo cual sólo los gerentes deben ser responsables? Explique.

En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo

Usted es profesor de la Escuela de Contaduría en Collins State College. Varios de sus colegas han expresado interés en desarrollar algunos controles específicos para minimizar las oportunidades de que los estudiantes copien en los trabajos escolares y los exámenes. Usted y algunos otros miembros del cuerpo docente se han ofrecido como voluntarios para redactar un informe presentando algunas sugerencias que se podrían usar.

Forme equipos de tres o cuatro miembros y analice este tema. Redacte una lista con sus sugerencias desde la perspectiva de controlar las trampas posibles: 1) antes de que ocurran; 2) mientras se llevan a cabo los exámenes o trabajos en clase, y 3) después de que hayan ocurrido. Por favor, elabore un informe breve (no mayor de dos páginas). Prepárese para presentar sus sugerencias ante el resto de la clase.

Ejercicio de disyuntiva ética

La pornografía y los correos electrónicos ofensivos son dos de las razones principales por las que las empresas establecen políticas estrictas y vigilan el uso que sus empleados hacen de Internet. Citando inquietudes éticas y legales, los gerentes han tomado la determinación de eliminar las imágenes y los mensajes inadecuados del centro de trabajo. "Como empresa, si no hacemos algún esfuerzo para eliminar el material ofensivo de nuestra red, podemos terminar en el lado equivocado de una demanda por acoso sexual u otra acción legal que pudiera costar a la empresa cientos de miles de dólares", comenta el gerente de tecnología de una pequeña empresa. "Para una empresa de nuestro tamaño, eso sería devastador". Otra razón es el costo. La actividad en Internet no autorizada no sólo desperdicia un tiempo de trabajo valioso, sino que inmoviliza los recursos de red. Por lo tanto, muchas empresas han instalado sistemas electrónicos para detectar mensajes de correo electrónico y vigilar lo que los empleados hacen en línea. En algunas empresas se designa a una persona para revisar los correos electrónicos que ingresan y eliminar los mensajes ofensivos.

Contar con una política definida y un sistema de vigilancia son sólo los primeros pasos. La gerencia debe tener la seguridad de que los empleados están conscientes de las reglas y que entienden que la empresa está decidida a eliminar cualquier violación a la ética. Por ejemplo, British Telecom (BT) envió correos electrónicos en dos ocasiones para recordar a todos sus empleados que ver pornografía en línea era un motivo de despido. A pesar de las advertencias, la gerencia tuvo que despedir a 200 empleados en

un periodo de 18 meses. La empresa tomó medidas adicionales e informó a la policía de las actividades de diez empleados y uno ya fue condenado a prisión. "Tomamos esta decisión por el bien de BT", explicó un vocero, "y desde que tomamos esta medida, el problema se ha reducido drásticamente".⁶³

Imagine que usted es el asistente administrativo de un ejecutivo de alto nivel de British Telecom. Cierta tarde recibe una llamada telefónica urgente de su jefe. Toca la puerta de su oficina, pero no obtiene respuesta, así que abre la puerta pensando en dejar una nota en su escritorio. Entonces se da cuenta que su jefe está absorto observando un sitio Web pornográfico en su computadora personal. Al salir silenciosamente de la oficina, se pregunta cómo debe manejar esta situación. Revise la sección de este capítulo sobre las inquietudes en el centro de trabajo al considerar este dilema ético y decida cuál de las siguientes opciones elegirá y por qué.

Opción A: No decir nada, pero informar en forma anónima sobre lo que usted vio, llamado a la línea directa de ética de BT tan pronto como sea posible.

Opción B: Regresar, interrumpir a su jefe y explicarle por qué entró. Vea deliberadamente la pantalla de la computadora laptop para mostrarle que usted está al tanto de lo que sucede.

Opción C: Toque la puerta más fuerte para captar la atención de su jefe, espere un momento, entre y entregue el mensaje sin mencionar lo que vio.

Caso práctico

Farmacias Benavides

Hace más de 80 años inició la historia de estas exitosas farmacias en Monterrey, México. Poco a poco Farmacias Benavides fue creciendo al establecer nuevos puntos de venta, adquiriendo otras farmacias, realizando alianzas estratégicas con laboratorios y centrándose en un enfoque al cliente que les dio consolidación en diferentes zonas del país.

Para el año 2002, la compañía ya contaba con 523 sucursales en 24 estados de la república mexicana, 20 tiendas fotográficas y siete cafeterías.¹ Para satisfacer las necesidades del mercado Farmacias Benavides cuenta con más de 8300 colaboradores. Para ese año, la cadena había atendido a más de 94.4 millones de clientes, con un promedio de 259 mil clientes diarios. En 2003, FASA incorporó a sus operaciones a Farmacias Benavides, contando con farmacias en Chile, Brasil, México y Perú. Al hacer esta incorporación, Farmacias Benavides prácticamente duplicó la operación en términos de ventas, clientes y número de locales.

El giro más importante de Farmacias Benavides está centrado en la venta de medicamentos, sin embargo, en cada punto de venta es posible encontrar variedad de productos y servicios relacionados con fotografía, perfumería, abarrotes, higiene personal, cosméticos, dulces, etc., utilizando un concepto combinado de farmacia y tienda de conveniencia orientado a la satisfacción de las necesidades de sus clientes en un mismo lugar. El valor de la compañía está centrado en ser un símbolo de confianza y servicio. Su misión consiste en que Farmacias Benavides sea la cadena de farmacias líder en el mercado mexicano, excediendo los requerimientos de sus clientes, de sus colaboradores y de sus accionistas.

Además de los puntos de venta físicos, el sitio Web de la compañía (www.benavides.com.mx) permite localizar cualquiera de sus puntos de venta, conocer promociones especiales, obtener información sobre salud, registrarse como usuario de servicio a domicilio, conocer información general y financiera sobre la empresa, contactar con diferentes departamentos del corporativo y buscar oportunidades de empleo en las farmacias proporcionando información sobre los departamentos de recursos humanos por área regional, facilitando el envío de información curricu-

¹http://www.farmaciasahumada.cl/stores/fasacorp/html_new/home_fasamexico.html

lar u hoja de vida y describiendo las políticas y principios de sus colaboradores.



FASA sabe que compete en un entorno dinámico, su proyecto está basado en la excelencia en servicios farmacéuticos. Como parte del grupo, Farmacias Benavides ha tenido algunos cambios y ajustes manteniendo al mismo tiempo el compromiso con el mercado mexicano. Para lograrlo ha requerido del uso eficaz de habilidades y herramientas de la administración contemporánea.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Haga una propuesta de un sistema de control para inventarios de medicamentos controlados que pudiera ser eficiente para poder garantizar el abasto, sin faltante o demora, en todos los puntos de venta del país.
2. ¿Cómo mediría la satisfacción de los clientes que acuden a demandar fármacos? y ¿cómo lo haría para aquellos que demanden productos de conveniencia? ¿Hay similitudes o diferencias?
3. Los accionistas de Farmacias Benavides le piden que elabore un reporte anual del desempeño de la organización para su próxima junta anual. ¿Cómo lo elaboraría? ¿Qué indicadores incluiría?

Caso elaborado por: M.A. y M. Mdot. Judith Cavazos Arroyo, profesora-investigadora; Departamento de Ciencias Económicas, Sociales y Políticas; Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

● ● ● **Objetivos de aprendizaje**

Tenga presentes estos objetivos mientras lee y estudia el capítulo

¿Qué es la administración de operaciones y por qué es importante?

- Explicar qué es la administración de operaciones.
- Comparar las organizaciones de manufactura y de servicios.
- Describir las funciones de los gerentes en el mejoramiento de la productividad.
- Analizar la función estratégica de la administración de operaciones.

Administración de la cadena de valores

- Definir la cadena de valores y su administración.
- Describir la meta de la administración de la cadena de valores.
- Analizar los requisitos para la administración exitosa de la cadena de valores.
- Describir los beneficios que surgen de la administración de la cadena de valores.
- Explicar los obstáculos de la administración de la cadena de valores.

Temas actuales de la administración de operaciones

- Analizar la función de la tecnología en la manufactura.
- Describir algunas de las diversas iniciativas de calidad.
- Explicar qué es ISO 9000 y Six Sigma.
- Describir la adaptación en masa y cómo la administración de operaciones contribuye a ella.

El Dilema de un gerente



Un *renacimiento excepcional*. Aun si su conocimiento del idioma francés no es tan bueno, usted podría determinar por esta descripción de la instalación de Bombardier, Inc., con sede en Sturtevant, Wisconsin, que algo muy especial puede estar ocurriendo ahí.¹ Bombardier es una empresa ubicada en Montreal, reconocida por sus aviones de negocios de reacción (Learjet), vagones de ferrocarril, motonieves (Ski Doo) y naves marítimas (Sea Doo). A principios de 2001, la empresa adquirió las operaciones de manufac-

tura de Outboard Marine Corporation (OMC), fabricantes de los motores fuera de borda Evinrude y Johnson, y ¡en qué lío se metieron!

OMC había tenido problemas con sus operaciones de manufactura. La calidad de sus motores había disminuido y sus clientes estaban molestos. Los concesionarios de la empresa salían por montones. La participación en el mercado de OMC en motores fuera de borda se había desplomado de 55% en 1995 a 23% en 2000. Las instalaciones de producción estaban dispersas en Estados Unidos, México y China, y las partes requerían con frecuencia tres semanas de transporte, disminuyendo el ritmo de producción y aumentando los costos. Cuando Bombardier adquirió OMC, contrató a Roch Lambert (sentado en la foto), ejecutivo de manufactura que ya trabajaba en la división de botes de placer de Bombardier, para cambiar la situación. Roch integró inmediatamente un equipo de especialistas talentosos en mantenimiento de plantas, finanzas, marketing y control de calidad de las oficinas generales canadienses de Bombardier, y jun-

tos comenzaron a diseñar un plan muy detallado para reorganizar la manufactura. Establecieron una meta alta: "Empezar a producir motores Evinrude y Johnson de la mejor calidad, nunca antes fabricados, tan pronto como sea posible, sin esperar un año o dos antes de su reintroducción en el mercado".

Una de las primeras decisiones que tomaron fue concentrar todas las operaciones de manufactura en la fábrica de Sturtevant, edificio de 3.8 hectáreas bajo un solo techo que antes había albergado una operación de edición de libros. Su decisión para consolidar las operaciones redujo drásticamente el tiempo de transporte. El equipo también reorganizó totalmente el proceso de manufactura, de principio a fin. Una parte importante de su transformación fue seleccionar cuidadosamente a los empleados que tuvieran destrezas en la solución de problemas y que pudieran ser "integrantes de un equipo".

Roch desea tener la seguridad de que la calidad dirige todos los aspectos de la empresa. Tome el lugar de Roch. ¿Qué puede hacer él para implementar con éxito un programa de calidad?



¿Qué haría usted?

Este capítulo se centra en la importancia de la administración de operaciones de la organización. La administración de operaciones abarca temas como la productividad, la administración de la cadena de valores, la manufactura electrónica y la calidad. Como señala la sección de inicio del capítulo “El Dilema de un gerente”, es importante que los gerentes de todas partes cuenten con sistemas operativos, sistemas de control de la organización y programas de calidad bien planeados y diseñados para poder sobrevivir en el ambiente global cada vez más competitivo. Si gerentes como Roch Lambert tuvieran esto, sus organizaciones podrían fabricar productos y servicios de excelente calidad a precios que igualaran o superaran los precios de sus competidores.

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

En la fábrica de Intel en Nuevo México, el empleado Trish Roughgarden es conocido como una “semilla”, es decir, un título no oficial para los técnicos que transfieren conocimientos de manufactura de una instalación de Intel a otra.² Su trabajo consiste en garantizar que esta nueva fábrica trabaje justo como una fábrica idéntica que se inauguró ocho meses antes en Oregon. Entonces, en 2003, cuando una tercera fábrica inició operaciones en Irlanda, varios cientos de otras “semillas” copiaron las mismas técnicas. Lo que hacen las semillas forma parte de una estrategia importante de Intel conocida como “copiar exactamente”, que la empresa implementó después de que variaciones frustrantes entre las fábricas a principios de la década de 1980 dañaron la productividad y la calidad de los productos. En la industria intensamente competitiva de la fabricación de chips, Intel sabe que las decisiones que tome en cuanto a la administración de operaciones determinarán su probabilidad de éxito.

¿Qué es la **administración de operaciones**? El término se refiere al diseño, la operación y el control del proceso de transformación que convierte los recursos, como mano de obra y materias primas, en bienes o servicios que se venden a los clientes. La figura 19.1 muestra, de manera muy simplificada, el hecho de que cada organización tiene un sistema de operaciones que crea valor al transformar los insumos en producción. El sistema ingresa los insumos (personal, tecnología, capital, equipo, materiales e información) y los transforma a través de diversos procesos, procedimientos, actividades de trabajo, etcétera, en bienes y servicios terminados. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 19.1). Y del mismo modo como cada organización produce algo, cada unidad también produce algo. Las funciones de marketing, finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos y contabilidad convierten los insumos en producción, como ventas, aumento de la participación en el mercado, tasas altas de rendimiento sobre el capital, productos nuevos e innovadores, empleados motivados y comprometidos, e informes contables. Como gerente, usted necesitará estar familiarizado con los conceptos de la administración de operaciones, sin importar cuál sea el área que dirija, con el propósito de lograr sus metas de manera eficiente y eficaz.

¿Por qué la administración de operaciones es tan importante para las organizaciones y los gerentes? Existen tres razones: abarca tanto los servicios como la manufactura, es importante en la administración eficiente y eficaz de la productividad, y tiene una función estratégica en el éxito competitivo de una organización.

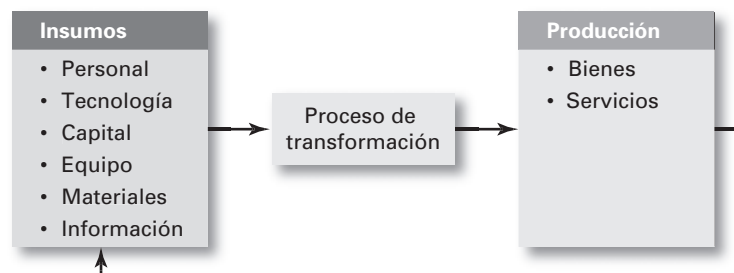
- • • **administración de operaciones**
El diseño, la operación y el control del proceso de transformación que convierte los recursos en bienes o servicios terminados.

P y R

Cuando vea este símbolo → vaya a la página Web de R.O.L.L.S. (www.pearsoneducacion.net/robbins) y a Q & A, su asistente educativo permanente. Estas cápsulas en video y materiales escritos presentados por estos autores se abordan las preguntas que con frecuencia hacen con los estudiantes.

Figura 19.1

El sistema de operaciones



Servicios y manufactura

••• organizaciones de manufactura

Organizaciones que producen bienes físicos.

••• organizaciones de servicio

Organizaciones que elaboran productos no físicos en la forma de servicios.

Toda organización produce algo. Por desgracia, este hecho es ignorado con frecuencia, excepto en casos obvios, como en la manufactura de automóviles, teléfonos celulares o motores fuera de borda. Después de todo, las **organizaciones de manufactura** producen bienes físicos. Es fácil ver el proceso (transformación) de administración de operaciones en el trabajo en estos tipos de organizaciones porque las materias primas se transforman en productos físicos reconocidos. Pero ese proceso de transformación no es tan evidente en las **organizaciones de servicio** porque elaboran productos no físicos en la forma de servicios. Por ejemplo, los hospitales proporcionan atención médica y servicios de cuidados de la salud que ayudan a las personas a manejar su salud personal, las líneas aéreas ofrecen servicios de transporte que desplazan a las personas de una ubicación a otra, una línea de cruceros proporciona un servicio de vacaciones y entretenimiento, las fuerzas militares contribuyen con capacidades de defensa y la lista continúa indefinidamente. Todas estas organizaciones de servicio transforman los insumos en producción. Tome como ejemplo una universidad. Los administradores de la universidad reúnen los insumos (profesores, libros, revistas académicas, materiales audiovisuales, computadoras, salones de clase y recursos similares) para transformar a estudiantes poco ilustrados en individuos educados y adiestrados.

La razón por la que hacemos este comentario es que la economía de Estados Unidos ha dejado de estar dominada por la creación y venta de productos manufacturados para estarlo por la creación y venta de servicios. De hecho, la mayoría de los países industrializados del mundo tiene predominantemente una economía de servicio. Por ejemplo, en Estados Unidos, alrededor de 80% de toda la actividad económica corresponde a los servicios.³ En los países más industrializados, esta cifra es superior a 50%; por ejemplo: Reino Unido, 74%; Japón, 68%; Chile, 55%; Alemania, 68%; Canadá, 71%; Australia, 71% y México, 69%.⁴

Administración de la productividad

En Evans Findings Company con sede en East Providence, Rhode Island, que fabrica los pequeños artefactos de corte de los envases de hilo dental, un turno de producción diario funciona sin personal.⁵ El objetivo de la empresa es fabricar tanto como sea posible sin mano de obra. Y esto no se debe a que la empresa no se preocupe por sus empleados; más bien, como muchas otras empresas de manufactura, Evans necesitaba aumentar su productividad para sobrevivir, especialmente frente a competidores de bajo costo. Así que cambiaron a una manufactura en la que las máquinas están diseñadas para ser tan confiables que fabrican por sí mismas partes libres de defectos, sin ser operadas por el personal.

Aunque la mayoría de las organizaciones no puede operar sin personal, mejorar la productividad se ha convertido en una meta importante de casi toda organización. Por **productividad** queremos decir la producción general de bienes y servicios dividida entre los insumos necesarios para generar esa producción. Para los países, una productividad elevada puede generar crecimiento económico y desarrollo. Los empleados reciben mejores salarios y las utilidades empresariales aumentan sin ocasionar inflación. Para las organizaciones individuales, el aumento de la productividad les proporciona una estructura de costos más competitiva y la capacidad de ofrecer precios más competitivos. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 19.2).

Durante la década pasada, las empresas estadounidenses realizaron mejoramientos notables para aumentar su eficiencia. Por ejemplo, en la instalación digital de vanguardia de Latex Foam International, con sede en Shelton, Connecticut, los ingenieros pueden supervisar todas las operaciones de la fábrica. La nueva instalación aumentó la capacidad en 50% en un espacio más reducido, pero con 30% de ganancia en eficiencia.⁶ Y las empresas no sólo buscan ganancias de productividad en la manufactura. En Pella Corporation, con sede en Iowa, el departamento de compras mejoró la productividad de 50 a 86% al reducir las ocasiones en que se registran los pedidos de compras, disminuyendo el procesamiento de comprobantes en 27% y eliminando 14 sistemas financieros. Su departamento de tecnología de la información redujo a la mitad el tráfico del correo electrónico e implementó mejoramientos en el diseño del trabajo para usuarios frecuentes de computadoras personales, como los usuarios de centros de atención de llamadas. El departamento de recursos humanos disminuyó 156.5 días el tiempo para procesar las solicitudes de prestaciones y el departamento de finanzas ahora requiere dos días, en vez de seis, para efectuar el cierre del mes.⁷

••• productividad

La producción general de bienes y servicios dividida entre los insumos necesarios para generar esa producción.



El mejoramiento de la productividad es una tarea importante en la administración de operaciones. En BJ's Wholesale Club, los gerentes usan tecnología de Internet inalámbrico de alta velocidad, conocido como "wi-fi" para enviar mensajes de voz entre departamentos distantes en las grandes tiendas de ventas al menudeo. "Lo consideramos más desde el punto de vista de la productividad que desde el punto de vista del ahorro en costos", comenta el vicepresidente de servicios de sistemas de la empresa.

Las organizaciones que esperan lograr el éxito a nivel global buscan formas de aumentar su productividad. Por ejemplo, McDonald's Corporation redujo drásticamente la cantidad de tiempo que requiere para cocinar sus papas fritas (sólo 65 segundos ahora, en comparación con los 210 segundos que alguna vez requirió), ahorrando tiempo y otros recursos.⁸ El Banco Imperial Canadiense de Comercio, con sede en Toronto, automatizó su función de compras, ahorrando varios millones de dólares anuales.⁹ Además, Skoda, la empresa automotriz checa propiedad de Volkswagen AG de Alemania, mejoró su productividad a través de una reestructura intensiva de su proceso de manufactura y ahora produce 500 automóviles diarios, aumentando casi al doble la cantidad que acostumbraba a fabricar.¹⁰

La productividad es una combinación de las variables de personal y operaciones. (A Conéctese a la Web y revise el ejercicio 21 de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación: "What Time of Day Am I Most Productive?") Para mejorar la productividad, los gerentes deben centrarse en ambas. W. Edwards Deming, consultor en administración y experto en calidad, creía que los gerentes, no los trabajadores, eran la causa principal del aumento de la productividad y señaló 14 puntos para mejorar la productividad de la gerencia (ver cuadro 19.1). Un análisis detallado de estas sugerencias revela la comprensión de Deming de la interacción que existe entre el personal y las operaciones. La productividad elevada no proviene únicamente de la buena "administración del personal". La organización verdaderamente eficaz maximizará la productividad al integrar con éxito al personal en el sistema de operaciones. Por ejemplo, en Simplex Nails Manufacturing, con sede en Americus, Georgia, los empleados formaban una parte integral del necesario esfuerzo de

transformación de la empresa.¹¹ Algunos trabajadores de producción fueron reutilizados en un esfuerzo de limpieza y organización en toda la fábrica, que liberó espacio de piso. La fuerza de ventas de la empresa recibió un reentrenamiento y se concentró en vender lo que los clientes deseaban, más que lo que estaba en inventario. Los resultados fueron drásticos. El inventario se redujo más de 50% y la fábrica obtuvo 20% más del espacio de piso, los pedidos fueron más constantes y aumentó la moral de los empleados. Esta es una empresa que reconoció la interacción importante entre el personal y el sistema de operaciones.

Cuadro 19.1

Los 14 puntos de Deming para mejorar la productividad de la gerencia

1. Planee el futuro a largo plazo.
2. Nunca se conforme con la calidad de su producto.
3. Establezca un control estadístico de sus procesos de producción y pida a sus proveedores que hagan lo mismo.
4. Trate con el menor número de proveedores, seleccionando a los mejores.
5. Investigue si sus problemas se limitan a partes específicas del proceso de producción o tienen su origen en el proceso general mismo.
6. Capacite a los empleados en el trabajo que usted desea que lleven a cabo.
7. Mejore la capacidad de sus supervisores de línea.
8. Elimine el temor.
9. Anime a los departamentos a trabajar juntos en vez de concentrarse en las diferencias de los departamentos o las divisiones.
10. No adopte metas estrictamente numéricas.
11. Pida a sus trabajadores que realicen un trabajo de calidad.
12. Capacite a sus empleados para que entiendan los métodos estadísticos.
13. Capacite a sus empleados en nuevas destrezas conforme surja la necesidad.
14. Responsabilice a los gerentes de alto nivel sobre la implementación de estos principios.

Fuente: W.E. Deming, "Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management", *National Productivity Review*, invierno de 1981 y 1982, pp. 12-22. Con autorización. Derechos reservados 1981 por Executive Enterprises, Inc., 22 West 21st St., Nueva York, NY 10010-6904. Todos los derechos reservados.

Función estratégica de la administración de operaciones

La era de la manufactura moderna se originó hace más de 100 años en Estados Unidos, principalmente en las fábricas de automóviles de Detroit. El éxito que experimentaron los fabricantes estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial hizo que los fabricantes creyeran que los difíciles problemas de producción habían sido conquistados. Por lo tanto, estos ejecutivos se concentraron en mejorar otras áreas funcionales, como finanzas y marketing, y dedicaron poca atención a la manufactura.

No obstante, conforme los ejecutivos estadounidenses descuidaron la producción, los gerentes de Japón, Alemania y otros países aprovecharon la oportunidad para desarrollar instalaciones modernas, computarizadas y tecnológicamente desarrolladas que integraban en forma total las operaciones de manufactura en las decisiones de la planeación estratégica. El éxito de la competencia reordenó el liderazgo mundial en manufactura. Los fabricantes estadounidenses descubrieron pronto que los productos extranjeros no sólo eran fabricados a un costo más bajo, sino con una mejor calidad. Por último, a finales de la década de los setenta, los ejecutivos estadounidenses reconocieron que enfrentaban una verdadera crisis y respondieron. Invertieron considerablemente en el mejoramiento de la tecnología de manufactura, aumentaron la autoridad corporativa y la visibilidad de los ejecutivos de manufactura y empezaron a incorporar requisitos de producción existentes y futuros en el plan estratégico general de la organización. En la actualidad, las organizaciones exitosas reconocen la función decisiva que desempeña la administración de operaciones, como parte de la estrategia general de la organización, para establecer y mantener el liderazgo global.¹² (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 19.3).

La función estratégica de la administración de operaciones en el desempeño exitoso de la organización se observa claramente a medida que más organizaciones deciden administrar sus operaciones desde la perspectiva de la cadena de valor, la cual analizaremos a continuación.

●●● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Explicar qué es la administración de operaciones.
- Describir las funciones de los gerentes en el mejoramiento de la productividad.
- Comparar las organizaciones de manufactura y de servicios.
- Analizar la función estratégica de la administración de operaciones.

ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE VALORES

Son las 11 de la noche, usted escucha un correo de voz de sus padres diciendo que desean comprarle una computadora para su cumpleaños este año y que haga el pedido. Usted entra al sitio Web de Dell y configura la máquina de sus sueños que le servirá incluso en sus necesidades de cómputo más exigentes por el resto de sus años universitarios. Usted hace clic en el botón de pedidos y, en tres o cuatro días, le entregan la computadora de sus sueños en su puerta, fabricada de acuerdo con las especificaciones exactas, lista para instalarla y usarla inmediatamente en la terminación de esa tarea de administración que debe entregar mañana. O considere la fábrica de manufactura de tomografía computarizada de Siemens AG con sede en Forcheim, Alemania, que ha establecido asociaciones con cerca de 30 proveedores. Estos proveedores son socios en el sentido más estricto y comparten la responsabilidad con la fábrica del desempeño de los procesos en general. Este acuerdo ha permitido a Siemens eliminar todo el inventario almacenado y ha reducido, de 18 a una, el número de veces que los documentos cambian de mano para solicitar partes. En la fábrica de Timken Company, con sede en Canton, Ohio, los pedidos electrónicos de compras se envían al otro lado de la calle a una “ciudad proveedora” contigua, donde muchos de sus proveedores clave han establecido talleres. El proceso tarda milisegundos y cuesta menos de 50 centavos por pedido de compra. Y cuando Black & Decker deseaba ampliar su línea de herramientas manuales para incluir una pistola para pegamento, decidió solicitar el abastecimiento externo de todo el diseño y la producción al fabricante líder de pistolas para pegamento. ¿Por qué? Porque entendió que las pistolas para pegamento no requieren motores, que es el punto fuerte de Black & Decker.¹³

Como muestran estos ejemplos, es posible integrar estrechamente las actividades de trabajo de muy diversos participantes. ¿Cómo? La respuesta radica en la administración de la cadena de valor. Los conceptos de la administración de la cadena de valor están transformando las estrategias de la administración de operaciones y cambiando las organizaciones de todo el mundo en modelos de eficiencia y eficacia, finamente sintonizados y posicionados en forma estratégica para explotar las oportunidades competitivas conforme surjan.

¿Qué es la administración de la cadena de valores?

Toda organización necesita clientes si desea sobrevivir y prosperar. Incluso las organizaciones no lucrativas deben tener “clientes” que usen sus servicios o compren sus productos. Los clientes desean obtener algún tipo de valor de los bienes y servicios que compran o utilizan y estos usuarios finales determinan qué tiene valor. Las organizaciones deben proporcionar ese valor para atraer y conservar a sus clientes. El **valor** consiste en las características, rasgos y atributos de desempeño o cualquier otro aspecto de los bienes y servicios por los cuales los clientes están dispuestos a entregar recursos (generalmente dinero). Por ejemplo, cuando usted compra un nuevo disco compacto de Ashanti en Best Buy, un nuevo par de botas Ugg de piel de cordero australiano en línea en el sitio Web de la empresa, una hamburguesa con tocino de Wendy’s en la instalación de autoservicio del campus, o un corte de cabello en su estética local, usted está intercambiando (entregando) dinero a cambio del valor que necesita o desea de estos productos, es decir, ofrecerle música durante su tiempo de estudio vespertino, mantener sus pies calientes y a la moda durante el clima frío de invierno, aliviar rápidamente los retortijones de hambre a la hora del almuerzo, ya que su próxima clase empieza en 15 minutos o verse arreglado por un profesional para la entrevista de trabajo que tendrá la próxima semana. O, usando uno de nuestros ejemplos anteriores, incluso Siemens AG intercambia voluntariamente dinero por el valor de mantener relaciones confiables con sus proveedores. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 19.4).

¿Cómo se proporciona valor a los clientes? A través de la transformación de las materias primas y otros recursos en algún producto o servicio que los usuarios finales necesitan o desean, donde, cuando y como lo desean. No obstante, el acto aparentemente sencillo de transformar una variedad de recursos en algo que los clientes valoran y por lo que están dispuestos a pagar conlleva una amplia gama de actividades de trabajo interrelacionadas que llevan a cabo diferentes participantes (proveedores, fabricantes e incluso clientes), es decir, involucra a la cadena de valor. La **cadena de valor** es la serie completa de actividades que agrega valor en cada etapa, comenzando con el procesamiento de materias primas y finalizando con los productos terminados en las manos de los usuarios finales. La cadena de valor puede abarcar todo, desde los proveedores del proveedor hasta el cliente de los clientes.¹⁴ (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 19.5).

La **administración de la cadena de valores** es el proceso que consiste en manejar la secuencia completa de actividades e información integradas sobre los flujos de productos a lo largo de toda la cadena. (P y R Conéctese a la Web y revise Q&A 19.6). En contraste con la administración de la cadena de suministro, que está orientada internamente y se centra en el flujo eficiente de los materiales (recursos) que ingresan a la organización, la administración de la cadena de valores se orienta externamente y se centra tanto en los materiales que ingresan como en los productos y servicios que egresan. Y, en tanto que la administración de la cadena de suministro se orienta hacia la eficiencia (su objetivo consiste en reducir los costos y lograr que la organización sea más productiva), la administración de la cadena de valores se orienta hacia la eficacia y tiene como meta crear el valor más alto para los clientes.¹⁵

Meta de la administración de la cadena de valores

¿Quién tiene el poder en la cadena de valores? ¿Son los proveedores quienes proporcionan los recursos y materiales necesarios? Después de todo, tienen la habilidad de dictar precios y calidad. ¿Es el fabricante quien ensambla esos recursos en un producto o servicio valioso? Su contribución en la creación de un producto o servicio es bastante evidente. ¿Es el distribuidor quien garantiza que el producto o servicio esté disponible donde y cuando el cliente lo necesite? En realidad, ¡no es ninguno de ellos! En la administración de la cadena de valores, los clientes son finalmente los que tienen el poder.¹⁶ Son los que definen qué es valor y cómo se crea y proporciona. Al usar la administración de la cadena de valores, los gerentes desean en-

●●● valor

Las características, rasgos y atributos de rendimiento, o cualquier otro aspecto de los bienes y servicios por los cuales los clientes están dispuestos a entregar recursos.

●●● cadena de valor

La serie completa de actividades que agrega valor en cada etapa, comenzando con el procesamiento de materias primas y finalizando con los productos terminados en las manos de los usuarios finales.

●●● administración de la cadena de valores

Proceso que consiste en manejar la secuencia completa de actividades e información integradas sobre los flujos de productos a lo largo de toda la cadena.

contrar esa combinación única que ofrezca a los clientes soluciones que verdaderamente satisfagan sus necesidades únicas en forma increíblemente rápida y a un precio que no puedan igualar sus competidores. Por ejemplo, en un esfuerzo por pronosticar mejor la demanda de los clientes y reabastecer las existencias, Shell Chemical Company desarrolló una red de pedidos para la administración del inventario de proveedores. El software usado en esta red permite a los gerentes rastrear la trayectoria de los embarques, calcular los niveles adecuados de las existencias de los inventarios y preparar programas de reabastecimiento.

Con esto en mente, la meta de la administración de la cadena de valores es crear una estrategia de la cadena de valores que satisfaga y supere las necesidades y los deseos de los clientes y permita la integración completa y perfecta de todos los miembros de la cadena. Una buena cadena de valores es aquella en la que una serie de participantes trabajan juntos como equipo y cada uno agrega un componente de valor (como un ensamblaje más rápido, información más exacta, mejor respuesta y servicio al cliente, etcétera) al proceso en general.¹⁷ Cuanto mayor sea la colaboración entre los diversos participantes de la cadena, mejores serán las soluciones para el cliente. Cuando se crea valor para los clientes y se satisfacen sus necesidades y deseos, todos los participantes de la cadena se benefician. Por ejemplo, en Johnson Controls Inc., un proveedor de interiores automotrices, al administrar la cadena de valores comenzó primero mejorando las relaciones con sus proveedores internos y después con sus proveedores externos y clientes. Conforme la experiencia de la empresa con la administración de la cadena de valores se intensificó y mejoró, lo mismo ocurrió con la relación con sus clientes, lo cual finalmente beneficiará a todos sus socios de la cadena de valores.¹⁸

Requisitos para la administración de la cadena de valores

Administrar una organización desde la perspectiva de la cadena de valores no es fácil. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 19.7). Los enfoques para dar a los clientes lo que desean pueden haber funcionado en el pasado y quizá ya no son eficientes o eficaces. El ambiente competitivo dinámico actual que enfrentan las organizaciones globales exige soluciones nuevas. Comprender cómo y por qué el mercado determina el valor ha impulsado a algunas organizaciones a experimentar con un nuevo **modelo empresarial**, es decir, un diseño estratégico sobre la manera en que una empresa intenta beneficiarse de su amplia gama de estrategias, procesos y actividades. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 19.8). Por ejemplo, IKEA, la empresa fabricante de muebles para el hogar, se transformó a sí misma de una pequeña operación sueca de muebles de pedidos por correo en la tienda de muebles para el hogar más grande del mundo al reinventar la cadena de valores en la industria de muebles para el hogar. La empresa ofrece a sus clientes productos bien diseñados a precios muy bajos a cambio de su disposición de llevar a cabo ciertas tareas clave que realizan tradicionalmente los fabricantes y vendedores, esto es, ensamblar los muebles y transportarlos a casa.¹⁹ La definición de la empresa de un nuevo modelo empresarial y su deseo de abandonar los métodos y procesos antiguos ha funcionado bien.

La figura 19.2 resume los seis requisitos principales para la administración exitosa de la cadena de valores: coordinación y colaboración; inversión en tecnología; procesos organizacionales; liderazgo; empleados y recursos humanos; cultura y actitudes de la organización.

● ● ● **modelo empresarial**
Diseño estratégico sobre la manera en que una empresa intenta beneficiarse de su amplia gama de estrategias, procesos y actividades.

Figura 19.2
Seis requisitos para la administración exitosa de la cadena de valores



Coordinación y colaboración Para que la cadena de valores logre su objetivo de satisfacer y exceder las necesidades y deseos de los clientes, es absolutamente necesaria la integración completa y perfecta de todos los miembros de la cadena. Se deben desarrollar relaciones de colaboración. Cada socio de la cadena de valores debe identificar qué es lo que no puede valorar, pero que los clientes sí valoran. Además, compartir información y ser flexible en cuanto a quién hace qué en la cadena de valores son pasos importantes para fomentar la coordinación y la colaboración. Esta participación y análisis de la información requiere una comunicación más abierta entre los diversos socios de la cadena de valores. Por ejemplo, Kraft Foods, la empresa productora de alimentos más importante de Estados Unidos, considera que una mejor comunicación con sus clientes y proveedores ha facilitado la entrega oportuna de bienes y servicios.²⁰

Inversión en tecnología La administración exitosa de la cadena de valores no es posible sin una inversión importante en tecnología de la información. Sin embargo, la compensación por esta inversión es que la tecnología de la información se puede usar para reestructurar la cadena de valores con el propósito de servir mejor a los usuarios finales. Por ejemplo, Rollerblade Inc., invirtió un monto importante en dólares para desarrollar un sitio Web y lo utiliza para enseñar sus productos a sus clientes. Aunque la empresa ha decidido no vender sus productos a través de Internet por temor a competir con su red de distribuidores, los gerentes muestran una actitud flexible en cuanto al asunto y lo reconsiderarían si sintieran que podrían entregar un mejor valor a sus clientes al hacerlo de ese modo.

Procesos organizacionales La administración de la cadena de valores cambia radicalmente los **procesos organizacionales**, es decir, la manera en que se realiza el trabajo organizacional. Cuando los gerentes deciden dirigir las operaciones usando la administración de la cadena de valores, los procesos antiguos ya no son adecuados. Los gerentes deben evaluar en forma crítica todos los procesos organizacionales, de principio a fin, analizando las capacidades clave (las destrezas, las capacidades y los recursos principales de la organización) para determinar dónde se agrega valor. Las actividades que no agregan valor se deben eliminar. Preguntas como: “¿dónde debe aumentar el conocimiento interno para aumentar el flujo de material y la información?”, “¿cómo podemos configurar mejor nuestro producto para satisfacer tanto a clientes como a proveedores?”, y “¿de qué manera podemos mejorar el servicio al cliente?” deben plantearse en cada proceso. Por ejemplo,

cuando los gerentes de Deere and Company implementaron la administración de la cadena de valores, una evaluación de procesos minuciosa reveló que las actividades de trabajo necesitaban estar mejor sincronizadas y las interrelaciones entre múltiples vínculos de la cadena de valores se debían administrar mejor. Cambiaron diversos procesos de trabajo en todas las divisiones para lograr esto.²¹

Tres conclusiones importantes que podemos hacer sobre los procesos organizacionales son las siguientes. En primer lugar, es tanto necesario como posible realizar un mejor pronóstico de la demanda debido a que existen vínculos más estrechos con clientes y proveedores. Por ejemplo, en un esfuerzo por garantizar que Listerine estuviera disponible en los anaqueles cuando los clientes lo desearan (lo que se conoce en la industria de las ventas al menudeo como tasas de reabastecimiento del producto), Wal-Mart y el Grupo para el Cuidado de la Salud de los Consumidores de Pfizer colaboraron para mejorar la información sobre el pronóstico de la demanda del producto. A través de sus esfuerzos mutuos, los socios aumentaron las ventas de Listerine en Wal-Mart en 6.5 millones de dólares, un resultado excelente para el proveedor y el vendedor. Los clientes también se beneficiaron porque adquirieron el producto en el momento y lugar donde lo requerían.

En segundo lugar, se deben llevar a cabo ciertas funciones especiales en colaboración con otros socios de la cadena de valores. Esta colaboración consiste incluso en compartir empleados. Por ejemplo, Saint-Gobain Performance Plastics coloca a sus empleados en las instalaciones de sus clientes y recibe a los empleados de sus proveedores y clientes para que trabajen en sus instalaciones.²²

●●● procesos organizacionales

La manera en que se realiza el trabajo organizacional.



La colaboración entre los socios de la cadena de valores también puede beneficiar a la comunidad. En la fábrica de ensamblaje reactivada de Ford Motor Company que se encuentra en el Ford Rouge Center al sur de Detroit, una asociación entre la empresa fabricante de automóviles y la Universidad Estatal de Michigan crea un techo vivo de vegetación para eliminar los contaminantes del suelo, absorber el bióxido de carbono y, producir oxígeno y proteger el interior, al mismo tiempo que se controla la corriente de agua de las tormentas.

Por último, se requieren nuevas medidas para evaluar el desempeño de diversas actividades a lo largo de la cadena de valores. Como la meta de la administración de la cadena de valores es satisfacer y exceder las necesidades y deseos de los clientes, los gerentes necesitan tener una mejor idea de qué tan bien se crea y entrega este valor a los clientes. Por ejemplo, cuando Nestlé USA implementó el enfoque de la administración de la cadena de valores, rediseñó su sistema métrico para centrarse en una serie de medidas constantes (incluyendo entre otras, la exactitud de los pronósticos de la demanda y planes de producción, la entrega a tiempo y los niveles de servicio al cliente) que le permitieran identificar con mayor rapidez áreas problemáticas y tomar medidas para resolverlas.²³

Liderazgo La administración exitosa de la cadena de valores no es posible sin un liderazgo fuerte y comprometido. Desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles inferiores, los gerentes deben apoyar, facilitar y promover la implementación y la práctica continua de la administración de la cadena de valores. Los gerentes deben hacer un compromiso serio para identificar qué es el valor, de qué manera se puede proporcionar mejor ese valor y qué tan exitosos han sido esos esfuerzos. El tipo de ambiente o cultura organizacional donde todos los esfuerzos se centran en proporcionar un valor espléndido al cliente no es posible sin que haya un compromiso serio por parte de los líderes de la organización.

Además, también es importante que los gerentes definan sus expectativas en cuanto a lo que implica que la organización lleve a cabo la administración de la cadena de valores. De modo ideal, esto debe empezar con una declaración de la visión o misión que exprese el compromiso de la organización para identificar, captar y proporcionar el mayor valor posible a los clientes. Por ejemplo, cuando American Standard (la empresa de trabajos de plomería), comenzó a implementar la administración de la cadena de valores, el director ejecutivo realizó docenas de juntas a través de Estados Unidos para explicar el nuevo ambiente competitivo y por qué la empresa necesitaba establecer mejores relaciones de trabajo con sus socios de la cadena de valores para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes.²⁴

Entonces, los gerentes deben definir las expectativas respecto de la función de cada empleado de la cadena de valores. Pero no sólo es importante tener expectativas definidas con relación a los socios internos, sino que éstas incluyen también a los socios externos. Por ejemplo, los gerentes de American Standard identificaron requisitos definidos para sus proveedores y estaban dispuestos a eliminar a cualquiera que no los cumpliera. La empresa estaba tan comprometida con las expectativas que eliminó a cientos de proveedores de sus negocios de plomería, aire acondicionado y automotriz. Sin embargo, el lado agradable fue que los proveedores que cumplieron con las expectativas se beneficiaron al conducir más negocios y American Standard contaba con socios dispuestos a trabajar en la entrega de un mejor valor a los clientes.

ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

¿Qué sucede cuando un socio de la cadena de valores ejerce su poder como bravucón? Esa parece ser una descripción adecuada de lo que algunas grandes tiendas de ventas al menudeo están haciendo en el ámbito del comercio electrónico. Los fabricantes están aprendiendo que las grandes tiendas (las empresas de las que siempre han dependido para vender la mayoría de sus productos) pueden ser bravucones del comercio electrónico. En vez de que los fabricantes usen sus sitios Web para vender sus productos arriesgándose a encender la ira de sus clientes (es decir, los vendedores al menudeo), la mayoría decide referir a los compradores potenciales en línea al “distribuidor más cercano a usted”. Por ejemplo, Newell Rubbermaid había vendido una variedad de sus productos en línea. Sin embargo, su sitio Web perdió su capacidad de participar en el comercio electrónico. ¿Por qué? Debido a una carta que envió Home Depot a la mayoría de sus proveedores “sugiriéndoles” que no vendieran sus productos a los consumidores a través de Internet.

¿Considera usted ético ese comportamiento bravucón? ¿Por qué? ¿Sería todavía posible llevar a cabo una administración exitosa de la cadena de valores dada la naturaleza de las relaciones en este caso? Explique.

Empleados y recursos humanos Por el análisis que hemos realizado sobre las teorías de la administración a través de este libro de texto, sabemos que los empleados son los recursos más importantes de la organización. Sin empleados no se fabricarían productos ni se proporcionarían servicios; de hecho, no habrían esfuerzos organizados en la persecución de metas comunes. Así que, sin que esto sea sorprendente, los empleados desempeñan una función importante en la administración de la cadena de valores. Los tres requisitos principales de recursos humanos para la administración de la cadena de valores son los enfoques flexibles hacia el diseño de empleos, un proceso de contratación eficaz y la capacitación continua.

La flexibilidad es la clave para el diseño de empleos en una organización que lleva a cabo la administración de la cadena de valores. Los papeles tradicionales de los trabajos funcionales (como el marketing, las ventas, las cuentas por pagar, el servicio al cliente, etcétera) son inadecuados en un ambiente de administración de la cadena de valores. En su lugar, los empleos se deben diseñar en torno a procesos de trabajo que vinculen todas las funciones involucradas en la creación y entrega de valor a los clientes. Como el enfoque debe centrarse en cómo puede contribuir mejor cada actividad que realiza un empleado en la creación y entrega de valor al cliente, los empleados necesitan ser flexibles en lo que hacen y cómo lo hacen.

El hecho de que los empleos de una organización que usa la administración de la cadena de valores sean flexibles contribuye al segundo requisito, el cual concierne a los empleados, es decir, los empleos flexibles requieren empleados que sean flexibles. En una organización que lleva a cabo la administración de la cadena de valores, los empleados deben ser asignados a equipos de trabajo que aborden un proceso dado y a quienes se les pida realizar diferentes actividades en diferentes días, dependiendo de lo que se requiera. En un ambiente de este tipo donde el valor al cliente se entrega mejor al centrarse en relaciones de colaboración que cambien conforme cambian las necesidades del cliente y donde no hay procesos estandarizados ni descripciones de empleos, la habilidad de un empleado para ser flexible es fundamental. Por lo tanto, el proceso de contratación de la organización se debe diseñar para identificar a los empleados que tienen la habilidad para aprender y adaptarse.

Por último, la necesidad de flexibilidad también requiere una inversión importante en la capacitación continua de los empleados. Tanto si la capacitación implica aprender a usar el software de tecnología de la información, cómo mejorar el flujo de materiales a través de la cadena, cómo identificar las actividades que agregan valor, cómo tomar mejores decisiones con mayor rapidez o cómo mejorar cualquier otra actividad de trabajo potencial, los gerentes deben asegurarse de que los empleados cuenten con los conocimientos y las herramientas que necesitan para realizar sus trabajos con eficiencia y eficacia. Eso significa proporcionarles oportunidades de capacitación. Por ejemplo, en Alenia Marconi Systems, contratista de defensa con sede en Portsmouth, Inglaterra, la capacitación continua forma parte del compromiso de la empresa para satisfacer con eficiencia y eficacia las necesidades de los clientes. Los empleados reciben continuamente capacitación técnica,

Para enfrentar el cambio que los trabajos flexibles pueden generar, empleados como estos participan en simulaciones, juegos y otros tipos de capacitación para aprender y representar otros trabajos de sus empresas. A su vez, ese conocimiento hace que los empleados estén más dispuestos a adaptar sus propias funciones cuando lo requieran las prácticas de la cadena de valores.



Tabla 19.1

Beneficios de la cadena de valores

Los encuestados sobre la cadena de valores indicaron que un “beneficio importante” de compartir información con los socios es lo siguiente:

	Porcentaje de todas las empresas		
	Porcentaje de empresas con cadenas deficientes		
Porcentaje de empresas con cadenas excelentes o muy buenas			
Incremento de las ventas	41%	14%	26%
Ahorros en costos	62%	22%	40%
Aumento de la participación en el mercado	32%	12%	20%
Reducciones del inventario	51%	18%	35%
Mejor calidad	60%	28%	39%
Tiempos de entrega más cortos	54%	27%	40%
Mejor administración logística	43%	15%	27%
Mejor servicio al cliente	66%	22%	44%

Fuente: G. Taninecz, “Forging the Chain”, *Industry Week*, 15 de mayo de 2000, p. 44.

así como capacitación en asuntos estratégicos, incluyendo la importancia que tienen las personas y los clientes, no sólo las ventas y las utilidades.²⁵

Cultura y actitudes de la organización El último requisito para la administración de la cadena de valores que necesitamos analizar es la importancia de tener una cultura y actitudes organizacionales de apoyo. Desde nuestra amplia descripción de la administración de la cadena de valores, usted puede suponer el tipo de cultura y actitudes organizacionales que apoyarán su implementación exitosa. Esas actitudes culturales incluyen la participación, la colaboración, la apertura, la flexibilidad, el respeto mutuo y la confianza. Y estas actitudes incluyen no sólo a los socios internos de la cadena de valores, sino también a los socios externos.

Beneficios de la administración de la cadena de valores

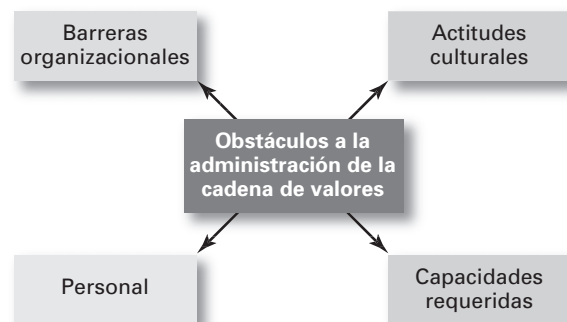
La colaboración con socios externos e internos para crear y dirigir una estrategia exitosa de la cadena de valores requiere inversiones significativas de tiempo, energía y otros recursos y un compromiso serio por parte de todos los socios de la cadena. Con todo esto, ¿por qué los gerentes deciden implementar la administración de la cadena de valores? La tabla 19.1 destaca los resultados de una encuesta aplicada a fabricantes que habían tomado iniciativas con relación a la administración de la cadena de valores y los beneficios que percibieron.²⁶ Como puede ver, el principal beneficio que las empresas reportaron fue un mejor servicio al cliente.

Obstáculos a la administración de la cadena de valores

Aunque estos beneficios pueden ser deseables, los gerentes deben sortear varios obstáculos al administrar la cadena de valores, entre los que están: barreras organizacionales, actitudes culturales, capacidades requeridas y personal (ver figura 19.3).

Figura 19.3

Obstáculos para la administración exitosa de la cadena de valores



Barreras organizacionales Las barreras organizacionales están entre los obstáculos más difíciles que los gerentes enfrentan. Estas barreras incluyen la renuencia a compartir información, la negativa a alterar el *status quo* y los problemas de seguridad. Sin la participación de información, la coordinación y la colaboración estrechas son imposibles y la renuencia o negativa de los empleados a alterar el *status quo* dificulta los esfuerzos hacia la administración de la cadena de valores e impide su implementación exitosa. Por último, como la administración de la cadena de valores depende considerablemente de una enorme infraestructura de tecnología de la información, las violaciones a la seguridad de los sistemas y de Internet son problemas que requieren ser abordados.

Actitudes culturales Las actitudes culturales que no muestran apoyo, sobre todo con relación a la confianza y el control, pueden ser obstáculos para la administración de la cadena de valores. El aspecto de la confianza es fundamental, tanto la falta como el exceso. Para ser eficaces, los socios de una cadena de valores se deben tener confianza entre sí. Los socios de la cadena de valores deben mostrar respeto y honestidad hacia las actividades de cada socio de la cadena. Cuando la confianza no existe, los socios se negarán a compartir información, capacidades y procesos. Sin embargo, demasiada confianza también puede ser un problema, ya que cualquier organización es vulnerable al robo de la **propiedad intelectual**, es decir, la información patentada de una empresa que es importante para su funcionamiento y competitividad eficientes y eficaces. Y el aumento de las amenazas terroristas de hoy en día ilustra todavía más la importancia de poder confiar en sus socios de la cadena de valores sin que usted comprometa los activos valiosos de su organización.²⁷ Aunque los socios de la cadena de valores necesitan confiar unos en otros, la posibilidad de robo se puede minimizar entendiendo mejor las operaciones de los demás y siendo cuidadosos con la propiedad intelectual.

● ● ● **propiedad intelectual**
Información patentada de una empresa que es importante para su funcionamiento y competitividad eficientes y eficaces.

Otra actitud cultural que puede ser un obstáculo para la administración exitosa de la cadena de valores es la creencia de que cuando una organización colabora con sus socios externos e internos, ya no controla su propio destino. Sin embargo, éste no es el caso. Incluso con la intensa colaboración que debe existir, las organizaciones aún controlan las decisiones críticas, incluyendo lo que los clientes valoran, cuánto valor desean y qué canales de distribución son importantes.²⁸

Capacidades requeridas Sabemos de nuestro análisis previo sobre los requisitos para la implementación exitosa de la administración de la cadena de valores que existen diversas capacidades que los socios de la cadena de valores deben tener. Varias de estas capacidades, incluyendo la coordinación y la colaboración, la capacidad para diseñar productos que satisfagan a clientes y proveedores y la habilidad para educar a socios internos y externos, no son fáciles de lograr. Pero son esenciales para captar y explotar la cadena de valores. Muchas de las empresas que hemos descrito a lo largo de esta sección soportaron autoevaluaciones, con frecuencia críticas y difíciles, de sus capacidades y procesos para volverse más eficientes y eficaces en el manejo de sus cadenas de valor.

Personal Los obstáculos finales a la administración exitosa de la cadena de valores pueden ser los miembros de una organización. Sin su inquebrantable compromiso de hacer lo que se requiera, la administración de la cadena de valores no tendrá éxito. Si los empleados se niegan a ser flexibles, será difícil realizar los cambios necesarios para satisfacer las demandas cambiantes de la situación. Después de todo, son los empleados los que llevan a cabo el trabajo. Si no están dispuestos a ser flexibles en cuanto al trabajo que realizan y en cómo y con quién trabajan, la colaboración y cooperación a lo largo de la cadena de valores será difícil de lograr.

Además, la administración de la cadena de valores requiere una cantidad increíble de tiempo y energía por parte de los empleados de una organización. Los gerentes deben motivar a los empleados a realizar niveles altos de esfuerzo, lo cual no es fácil de hacer.

Por último, un problema importante de recursos humanos que enfrentan las organizaciones que llevan a cabo la administración de la cadena de valores es la falta de gerentes experimentados capaces de dirigir las iniciativas de la administración de la cadena de valores. Como éste es un enfoque relativamente nuevo hacia la administración de operaciones, no hay muchos gerentes que lo hayan implementado con éxito. No obstante, este obstáculo no ha impedido a las organizaciones progresistas buscar los beneficios que se obtienen con la administración de la cadena de valores.

● ● ● Revisión de los objetivos de aprendizaje

- Definir la cadena de valores y su administración.
- Describir la meta de la administración de la cadena de valores.
- Analizar los requisitos para la administración exitosa de la cadena de valores.
- Describir los beneficios que surgen de la administración de la cadena de valores.
- Explicar los obstáculos de la administración de la cadena de valores.

TEMAS ACTUALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

England Inc., una empresa fabricante de muebles cuyo propietario es La-Z Boy Inc. y que se ubica en Tennessee, persigue una meta ambiciosa y desconocida para la industria de los muebles tapizados: fabricar y entregar un sofá tapizado al gusto del cliente en tres semanas. Los gerentes de England respondieron cuando los clientes comenzaron a recurrir a importadores porque no podían obtener los productos que deseaban en un periodo razonable. Sin embargo, alcanzar esa meta requeriría reformar su proceso de administración de operaciones para aprovechar la tecnología y al mismo tiempo mantener la calidad.²⁹ La experiencia de England ilustra tres de los aspectos de la administración de operaciones más importantes de hoy: la tecnología, la calidad y la adaptación en masa.

Función de la tecnología en la manufactura

Como sabemos de nuestro análisis previo sobre la administración de la cadena de valores, el mercado competitivo actual ha impuesto una carga tremenda sobre las organizaciones para que entreguen, de manera oportuna, productos y servicios que los clientes valoren. Las empresas inteligentes buscan formas de aprovechar la tecnología para mejorar la administración de operaciones. Por ejemplo, Schneider Automation Inc., de North Andover, Massachussets, implementó su iniciativa Fábrica Transparente, un esquema para vincular la automatización de los pisos de la fábrica con sistemas de red de negocios en toda la empresa. Con millones de millones de sensores y accionadores de equipo en los pisos de su fábrica funcionando con software autónomo, pero sin forma de conectarse a la red de sistemas de la fábrica, los gerentes vieron oportunidades excelentes de aprovechar las soluciones que ofrece la tecnología de la información para administrar sus operaciones con mayor eficiencia y eficacia.³⁰

Aunque la manufactura está dirigida por el reconocimiento de que el cliente es el rey, los gerentes todavía necesitan darse cuenta de que las actividades de producción de la organización deben ser más sensibles. Por ejemplo, los gerentes de operaciones necesitan sistemas que puedan informar sobre la capacidad disponible, la condición de los pedidos y la calidad de los productos mientras éstos están en proceso de manufactura, no sólo después de que terminó. Para relacionarse en forma más estrecha con los clientes, las operaciones de toda la empresa, incluyendo la manufactura, deben sincronizarse. Para evitar los obstáculos en la producción y entrega, la función de manufactura debe ser un participante activo en todo el sistema empresarial.

Lo que hace posible este tipo de participación y colaboración amplias es la tecnología. La tecnología también permite que las plantas de manufactura controlen los costos, particularmente en las áreas de mantenimiento preventivo, diagnóstico remoto y ahorro en costos de servicios públicos. Por ejemplo, veamos cómo afecta la tecnología la función de mantenimiento de equipos (una actividad importante de la administración de operaciones). Nuevas generaciones de equipo compatible con Internet tienen servidores Web incluidos que se pueden comunicar en forma proactiva, es decir, si una pieza del equipo se rompe o alcanza ciertos parámetros establecidos que indican que está a punto de romperse, puede pedir ayuda. Pero la tecnología puede hacer más que hacer sonar una alarma o encender un botón indicador. Por ejemplo, algunos equipos tienen la habilidad de enviar un correo electrónico o un mensaje al localizador de un proveedor, al departamento de mantenimiento o a un contratista describiendo el problema específico o solicitando partes y servicio. ¿Qué tan conveniente es un control de mantenimiento electrónico como éste? Puede ser muy conveniente si previene las descomposturas del equipo y la inactividad posterior de la producción.



La tecnología sigue ejerciendo un impacto enorme en el mejoramiento de la administración de operaciones. Este centro de distribución de UPS remodelado y ampliado con sede en Louisville, Kentucky, ha sido el proyecto más costoso en un siglo de historia de la empresa y contiene un laberinto de 101 kilómetros de longitud de bandas que transportan más de 300,000 paquetes por todo el edificio cada hora. Jack Blaisdell, gerente de proyectos, comenta: "Ver todo esto es impresionante. Pero también es maravilloso lo que no se ve: muchas piezas de tecnología tomando tantas decisiones para que esto ocurra".

● ● ● **calidad**
Capacidad de un producto o servicio para hacer de manera confiable lo que se supone que debe hacer y satisfacer las expectativas del cliente.

Cuadro 19.2

● ● ●
Aspectos de la calidad de productos y servicios

Los gerentes que entienden el poder de la tecnología para contribuir a un desempeño más eficiente y eficaz saben que la administración de las operaciones es más que la función tradicional de la manufactura en la fabricación del producto. En vez de eso, el énfasis está en trabajar con todas las demás funciones de negocios de la organización para encontrar soluciones a los problemas de negocios de los clientes.

Iniciativas de calidad

Los problemas de calidad son costosos. Por ejemplo, a Toshiba Corporation le costó 2100 millones de dólares resolver una demanda por defectos en sus computadoras laptop. Palm, Inc., la empresa fabricante líder en asistentes digitales personales (PDA), reveló que su primer modelo con una pantalla a color tendía a fallar. Ofreció a sus clientes reemplazos gratuitos para las unidades defectuosas. En Schering-Plough, los problemas con inhaladores y otros productos farmacéuticos se debieron a deficiencias crónicas en el control de calidad, por lo cual la empresa finalmente pagó una multa de 500 millones de dólares.³¹

Muchos expertos creen que las organizaciones que no puedan fabricar productos de excelente calidad no tendrán la capacidad para competir con éxito en el mercado mundial. Recordemos "El Dilema de un gerente" al inicio del capítulo. Los gerentes de Bombardier sabían que tendrían que fabricar productos de calidad para ser un competidor fuerte en el mercado global intensamente competitivo de los motores. (**P y R** Conéctese a la Web y revise Q & A 19.9).

¿Qué es la calidad? Cuando usted considera que un producto o servicio tiene calidad, ¿qué significa eso? ¿Significa que el producto no se descompone ni deja de funcionar? Es decir, ¿que es confiable? ¿Significa eso que el servicio se entregó como usted lo dispuso? ¿Quiere decir que el producto hace lo que se supone debe hacer? ¿O significa la calidad algo más? El cuadro 19.2 ofrece una descripción de varios aspectos de la calidad. Definiremos la **calidad** como la capacidad de un producto o servicio para hacer de manera confiable lo que se supone que debe hacer y satisfacer las expectativas del cliente.

Aspectos de la calidad de productos

1. Desempeño: características operativas
2. Detalles: características especiales importantes
3. Flexibilidad: cumplir especificaciones operativas en cierto periodo
4. Duración: cantidad de uso antes de que el desempeño se deteriore
5. Conformidad: concordancia con las normas preestablecidas
6. Capacidad de servicio: facilidad y velocidad de reparación o de servicio normal
7. Estética: cómo se ve y se siente un producto
8. Calidad percibida: evaluación subjetiva de las características (imagen del producto)

Aspectos de la calidad de servicios

1. Puntualidad: realizado en el periodo prometido
2. Cortesía: realizado alegremente
3. Constancia: proporcionar a todos los clientes experiencias similares en toda ocasión
4. Conveniencia: facilidad de acceso para los clientes
5. Servicio completo: terminado, según lo requerido
6. Exactitud: realizado correctamente en cada ocasión

Fuente: Adaptado de J.W. Dean, Jr. y J.R. Evans, *Total Quality: Management, Organization and Society*, St. Paul, MN: West Publishing Company, 1994; H.V. Roberts y B.F. Sergesketter, *Quality Is Personal*, Nueva York: The Free Press, 1993; D. Garvin, *Managed Quality: The Strategic and Competitive Edge*, Nueva York: The Free Press, 1988; y M.A. Hitt, R.D. Ireland y R.E. Hoskisson, *Strategic Management*, 4a ed., Cincinnati, OH: SouthWestern, 2001, p. 211.

¿Cómo se logra la calidad? Esa es la cuestión que los gerentes deben descifrar. Una buena forma de abordar las iniciativas de la calidad es considerar las funciones de la administración (planeación, organización, liderazgo y control) que se deben llevar a cabo. (P Revise el escenario 2 de Pasaporte en la p. 510).

Planeación para lograr la calidad Los gerentes deben tener metas de mejoramiento de la calidad, así como estrategias y planes formulados para lograr esas metas. Las metas pueden ayudar a centrar la atención de todos en alguna norma de calidad específica. Por ejemplo, en la fábrica de aviónica Rockwell Collins, con sede en Decorah, Iowa (donde se fabrica el equipo de comunicaciones y navegación de Rockwell International), una meta que intentarán lograr los empleados en los próximos cuatro años es una reducción del 30% de defectos.³² Aunque esta meta es específica y desafiante, los gerentes y empleados se asocian para seguir estrategias bien diseñadas para lograr las metas y tienen la confianza de poder hacerlo.

Organización y liderazgo para lograr la calidad Como los empleados de la organización llevan a cabo las iniciativas de mejoramiento de la calidad, es importante que los gerentes analicen de qué manera pueden organizarlas y dirigir las mejor. Por ejemplo, en la fábrica de aviónica de Rockwell Collins, cada empleado participa en talleres de mejoramiento de procesos. Un ejecutivo de Rockwell comenta: “La moral en la fábrica es alta. Parecen estar emocionados con lo que han logrado. Esto no es algo que estamos haciendo para ellos. Es algo que ellos están haciendo con nosotros”.³³

Las organizaciones con programas de mejoramiento de la calidad amplios y exitosos tienden a confiar en dos enfoques importantes para el personal: equipos de trabajo interfuncionales y equipos de trabajo autodirigidos o facultados. Cómo lograr la calidad de los productos es algo en lo que deben participar todos los empleados, desde los que ocupan los niveles superiores hasta los inferiores, no es sorprendente que organizaciones orientadas hacia la calidad dependan de empleados bien capacitados, flexibles y facultados.

Control para lograr la calidad Las iniciativas de mejoramiento de la calidad no son posibles si no se cuenta con una forma de supervisar y evaluar su progreso. (E Revise Usted manda: ética en acción, de la p. 510). Ya sea que implique normas para el control de inventarios, tasas de defectos, adquisición de materias primas o cualquier otra área de la administración de operaciones, es importante controlar la calidad. Por ejemplo, en Aeroquip-Inoac Company (AIC) (una fábrica de revestimiento exterior automotriz ubicada en Livingston, Tennessee), un grupo muy unido de empleados se dedica al mejoramiento continuo. Usan las sugerencias de los empleados, visitas a empresas de referencia y diversas iniciativas de calidad y han creado una reputación de entregar productos de excelente calidad. La empresa no siempre fue tan eficiente o eficaz. Antes de 1992, el control de calidad lo realizaban los empleados del departamento de control de calidad. Sin embargo, cuando era contratado un nuevo gerente de planta, deseaba que los empleados del piso de manufactura asumieran la responsabilidad de la calidad. No fue una transformación fácil, ya que los empleados se resistían inicialmente a cualquier cambio. No obstante, el ambiente de control de calidad actual de la empresa apoya la prevención de defectos, más que la detección de defectos. La calidad se convirtió en la responsabilidad de todos los empleados. En la actualidad, empleados y gerentes trabajan juntos para resolver problemas y proporcionar a los clientes los productos de calidad que valoran.³⁴



Si este hombre no le parece conocido, quizá se deba a que Scott Siegel nunca ha ganado un Premio de la Academia; es el dueño de la empresa que fabrica las codiciadas estatuillas doradas. Para producir cada Óscar se requiere más de un día, usando la aleación britannia y un electrochapeado de cobre, níquel y plata recubierto con un terminado a mano de oro de 24 quilates. Los controles de calidad de la fábrica son estrictos. Incluso la mancha o defecto más pequeño requiere que la estatuilla se funda y se empiece de nuevo.

Estos tipos de historias de éxito sobre el mejoramiento de la calidad no se limitan a operaciones estadounidenses. Por ejemplo, en una fábrica de ensamblaje de Delphi Automotive Systems Corporation, con sede en Matamoros, México, los empleados han trabajado con empeño para mejorar la calidad y han hecho grandes progresos. La tasa de devoluciones por los clientes de productos enviados es ahora de 10 ppm (partes por millón), por debajo de las 3,000 ppm de hace sólo cinco años, mejoramiento de casi 300%.³⁵ Las iniciativas de calidad en varias empresas australianas, como Alcoa of Australia, Wormald Security y Carlton and United Breweries, han dado origen a importantes

mejoramientos de la calidad.³⁶ Y en Valeo Klimasystemme GMBH de Bad Rodach, Alemania, los equipos de ensamble fabrican diferentes sistemas de control de clima para automóviles alemanes prestigiosos, entre los que se encuentran el Mercedes E-Class, BMW 5 Series y Opel Omega/Cadillac Catera. Las iniciativas de calidad de los equipos de empleados de Valeo han originado importantes mejoramientos en diversas normas de calidad.³⁷

Metas de calidad

Para demostrar públicamente su compromiso con la calidad, muchas organizaciones de todo el mundo han seguido metas de calidad desafiantes; de ellas, las dos más conocidas son ISO 9000 y Six Sigma. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 19.10).

●●● ISO 9000

Una serie de normas internacionales de administración de la calidad que estableció directrices uniformes para procesos con el propósito de garantizar que los productos concordaran con los requisitos del cliente.

ISO 9000 ISO 9000 es una serie de normas internacionales de administración de la calidad de la Organización Internacional para la Estandarización (www.iso.ch), la cual estableció directrices uniformes para procesos con el propósito de garantizar que los productos concordaran con los requisitos del cliente. Estas normas abarcan todo, desde la revisión de contratos hasta el diseño de productos y su entrega. Las normas ISO 9000 se han convertido en la norma reconocida internacionalmente para evaluar y comparar empresas en el mercado global. De hecho, este tipo de certificación se está convirtiendo en un prerequisite para conducir negocios a nivel global. Obtener la certificación ISO 9000 proporciona una prueba de que se ha implementado un sistema de control de calidad.

La encuesta 2002 de certificados ISO 9000 mostró que el número de sitios registrados en todo el mundo fue mayor a 561,000, aumento de casi 10% con relación al año anterior,³⁸ y que estos certificados se otorgaron en 159 países.

●●● Six Sigma

Norma de calidad que establece una meta de no más de 3.4 defectos por millón de partes o procedimientos.

Six Sigma Motorola popularizó el uso de normas de calidad estrictas hace más de 30 años por medio de un programa de marca comercial de mejoramiento de la calidad denominado Six Sigma.³⁹ Definido en forma sencilla, **Six Sigma** es una norma de calidad que establece una meta de no más de 3.4 defectos por millón de unidades o procedimientos. ¿Qué significa el nombre? Sigma es la letra griega que los estadísticos usan para definir una desviación estándar en una curva de campana. Cuanto mayor sea la sigma, menores serán las desviaciones de la norma, es decir, menores serán los defectos. En Uno Sigma, dos tercios de cualquier cosa que se mida caen dentro de la curva. Dos Sigma abarca alrededor del 95%. En Seis Sigma, usted se encuentra muy cerca de cero defectos.⁴⁰ ¡Es una meta de calidad ambiciosa! Aunque puede ser una norma extremadamente alta de lograr, muchas empresas orientadas hacia la calidad la usan y obtienen beneficios de ella. Por ejemplo, General Electric logró ahorrar alrededor de 8000 millones de dólares a través de su programa Six Sigma de 1999 a 2002, de acuerdo con los ejecutivos de la empresa.⁴¹ Entre otras empresas reconocidas que siguen la norma Six Sigma están ITT Industries, Dow Chemical, 3M Company, American Express, Sony Corporation, Nokia Corporation y Johnson & Johnson. Aunque las empresas manufactureras parecen integrar la mayor parte de los usuarios de Six Sigma, empresas de servicio como instituciones financieras, tiendas de

El gerente se hace

- ◆ Al interactuar con diversas empresas, considere la cadena de valores de cada una.
- ◆ Lea sobre las técnicas de administración de la calidad.
- ◆ Piense en las formas en que podría: 1) ser más productivo y 2) tener una producción de mejor calidad.
- ◆ Aproveche las oportunidades de adaptación en masa y evalúe lo positivo y negativo de la experiencia.
- ◆ **A** Conéctese a la Web y realice el siguiente ejercicio de S.A.L., la biblioteca de autoevaluación que se encuentra en R.O.L.L.S.: número 21, "What Time of Day Am I Most Productive?".

venta al menudeo y organizaciones de atención médica están empezando a aplicarla. ¿Qué impacto puede tener Six Sigma? Veamos un ejemplo.

Wellmark Inc., una empresa de seguros de gastos médicos, requería 65 días o más para incluir a un médico nuevo en sus programas de la Blue Cross & Blue Shield Association. Ahora, gracias a Six Sigma, la empresa descubrió que la mitad de los procesos que utilizaba eran redundantes. Después de eliminar todos esos pasos innecesarios, el trabajo se realiza en 30 días o menos, con personal reducido. Además, la empresa ha podido recortar sus gastos de administración en tres millones de dólares al año, un monto que pagaban los consumidores a través de primas más altas en los seguros médicos.⁴²

Resumen Aunque es importante que los gerentes reconozcan que se obtienen muchos beneficios con la certificación ISO 9000 o Six Sigma, el beneficio clave es el mejoramiento mismo de la calidad. En otras palabras, la meta de la certificación de la calidad debe ser contar con procesos de trabajo y un sistema de operaciones establecido para que las organizaciones tengan la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes y los empleados lleven a cabo sus trabajos con una calidad excelente de manera constante.

Adaptación en masa

- ● ● **adaptación en masa**
Proporcionar a los consumidores un producto en el momento, el lugar y en la forma que lo desean.

El término “adaptación en masa” parece una contradicción. Sin embargo, el concepto de diseño por pedido se está convirtiendo en un aspecto importante de la administración de las operaciones para los gerentes de hoy. La **adaptación en masa** proporciona a los consumidores un producto en el momento, el lugar y en la forma que lo desean.⁴³ Empresas tan diversas como BMW, Levi Strauss, Wells Fargo, Mattel y Dell Computer están adoptando la adaptación en masa para mantener o lograr una ventaja competitiva.

La adaptación en masa requiere técnicas de manufactura flexibles y diálogos continuos con los clientes.⁴⁴ La tecnología desempeña una función importante en ambos aspectos.

Con manufactura flexible, las empresas tienen la capacidad de readaptar con rapidez las líneas de ensamble para producir productos por pedido. Por medio de la tecnología, como equipo para fábricas controlado por computadora, intranets, robots industriales, escáneres de códigos de barras, impresoras digitales y software de logística, las empresas fabrican, ensamblan y envían a sus clientes productos adaptados con empaques adaptados en periodos increíblemente cortos. Dell es un buen ejemplo de una empresa que usa técnicas flexibles de manufactura y tecnología para fabricar computadoras adaptadas según las especificaciones de los clientes.

La adaptación en masa requiere una tecnología superior, así como una retroalimentación amplia de parte de los clientes. Las empresas electrónicas como Amazon.com utilizan los pedidos y preguntas de los clientes para adaptar los mensajes que se encuentran en la parte superior de la página inicial de su sitio Web, así como las recomendaciones de libros y otros productos que sus clientes quisieran adquirir.



La tecnología también es importante en el diálogo continuo con los clientes. Al usar bases de datos extensas, las empresas pueden rastrear lo que gusta y disgusta a sus clientes. Además, la Internet ha permitido que las empresas mantengan diálogos continuos con sus clientes para conocer sus preferencias exactas y responder a ellas. Por ejemplo, en el sitio Web de Levi Strauss, los clientes pueden crear su propio modelo virtual para conseguir pantalones de mezclilla de acuerdo con sus preferencias. Y Procter & Gamble usa su sitio Web Reflect.com para adaptar sus productos de belleza a las necesidades de sus clientes. La habilidad para adaptar un producto a las especificaciones exactas de un cliente inicia una relación importante entre la organización y el cliente. Si al cliente le gusta el producto y éste le proporciona valor, es probable que se convierta en un cliente frecuente. Además, Levi Strauss ha descubierto que los clientes que diseñan sus propios pantalones de mezclilla son una buena fuente de información que puede utilizar para diseñar sus pantalones de mezclilla de producción en masa.

● ● ● **Revisión de los objetivos de aprendizaje**

- Analizar la función de la tecnología en la manufactura.
- Describir algunas de las diversas iniciativas de calidad.
- Explicar qué es ISO 9000 y Six Sigma.
- Describir la adaptación en masa y cómo la administración de operaciones contribuye a ella.

Los gerentes responden a un Dilema



Debra Barnhart

**Directora de Apoyo de Administración Médica en Red,
Sistema de Salud de St. John's, Springfield, Missouri**



Para que Bombardier y el señor Lambert sean exitosos, deben incorporar una cultura de calidad con un enfoque continuo en el proceso de manufactura (incluyendo a los proveedores externos) y tomar medidas para restablecer la confianza de los distribuidores, clientes antiguos y futuros. Él ha tomado las primeras medidas, pero lo siguiente que debe hacer es: comunicar el programa de calidad a todos los gerentes, empleados y distribuidores; proporcionar capacitación de calidad inicial y continua; conducir grupos de enfoque con distribuidores insatisfechos para identificar asuntos problemáticos; garantizar el compromiso de los proveedores con las especificaciones de calidad; establecer incentivos vinculados a medidas de calidad clave para gerentes y empleados; implementar un programa de comunicación interno y externo que informe sobre el desempeño de calidad y reconocer y celebrar los éxitos de los gerentes y empleados conforme logren objetivos de calidad.

James O'Neill

**Director de Campaña de Marketing, Pearson Prentice Hall,
Minneapolis, Minnesota**



Perder la mitad de su participación en el mercado es devastador para cualquier empresa. Yo recomendaría que Roch Lambert tomara las siguientes medidas: cambiar al sistema justo a tiempo y adelgazar la manufactura, lo que ayudaría a eliminar el desperdicio y a reducir los costos; ser más flexible para satisfacer las preferencias de los clientes; implementar un proceso de manufactura de calidad total como Six Sigma; capacitar a empleados y gerentes en la manufactura de calidad total; alinear los incentivos económicos de los empleados y gerentes con la calidad; invertir considerablemente en tecnología de vanguardia en sistemas de información para que pueda administrar mejor la cadena de valores y considerar un enfoque de manufactura basada en equipos, ya que esto parece funcionar mejor para las empresas que siguen iniciativas de calidad.

Recapitulación de los objetivos de aprendizaje

Al terminar de estudiar el capítulo, deberá ser capaz de:

- Explicar qué es la administración de operaciones.
- Comparar las organizaciones de manufactura y de servicios.
- Describir las funciones de los gerentes en el mejoramiento de la productividad.
- Analizar la función estratégica de la administración de operaciones.
- Definir la cadena de valores y su administración.
- Describir la meta de la administración de la cadena de valores.
- Analizar los requisitos para la administración exitosa de la cadena de valores.
- Describir los beneficios que surgen de la administración de la cadena de valores.
- Explicar los obstáculos de la administración de la cadena de valores.
- Analizar la función de la tecnología en la manufactura.
- Describir algunas de las diversas iniciativas de calidad.
- Explicar qué es ISO 9000 y Six Sigma.
- Describir la adaptación en masa y cómo la administración de operaciones contribuye a ella.

Reflexiones en torno a la administración

1. ¿Considera usted que las organizaciones de manufactura o servicios son las que más necesitan la administración de operaciones? Explique.
2. ¿Cómo se podría aplicar la administración de operaciones a otras funciones de la gerencia además del control?
3. ¿Cómo podría usted usar los conceptos de la administración de la cadena de valores en su vida diaria?
4. ¿Qué es más importante para el éxito de las organizaciones, el mejoramiento continuo o el control de calidad? Apoye su postura.
5. Elija alguna organización grande que usted tenga interés en estudiar. Investíguela para conocer los tipos de estrategias de administración de operaciones que está usando. Céntrese en describir lo que está haciendo y que sea inusual, eficaz o ambas cosas.

En colaboración: ejercicio de trabajo en equipo

Divida a la clase en grupos de cuatro a cinco estudiantes. La tarea de su equipo consiste en evaluar cómo considera que la tecnología cambiará la manera en que su universidad transmitirá información a los estudiantes dentro de una década. Específicamente, ¿cómo cree usted que serán las tecnologías de enseñanza de la universidad típica en el año 2015? A continuación presentamos algunas preguntas a considerar:

1. ¿Habrá todavía la necesidad de contar con un campus universitario con varias hectáreas de superficie?
2. ¿Cree usted que cada estudiante deberá tener una laptop para las clases?
3. ¿Cómo cambiará la tecnología el salón de clases, si es que lo hace?
4. ¿Considera usted que a los estudiantes se les requerirá que se presenten físicamente en el campus para tomar sus clases?
5. ¿Qué función tendrán el aprendizaje a distancia y el teletransporte en las actividades del salón de clases? Tiene usted 30 minutos para analizar estos asuntos y elaborar sus respuestas. Designe a alguien de su equipo para presentar los hallazgos de éste frente a la clase.

Ejercicio de disyuntiva ética

¿Cuál es la responsabilidad de una empresa de informar a sus clientes de un problema de calidad potencial? Sun Microsystems planteó esta pregunta a gerentes en un campamento de capacitación en ética establecido por David Farrell, director ejecutivo de cumplimiento ético. Al igual que muchas corporaciones, Sun está usando un enfoque de múltiples flancos para traducir sus valores y políticas éticas en decisiones y acciones éticas. La empresa ha puesto en circulación directrices éticas para los ejecutivos durante años. También estableció una oficina de conducta de negocios para coordinar y supervisar todas las actividades éticas. Pero la capacitación está en el corazón de las iniciativas de Sun. Todos los empleados deben completar un curso de ética en línea. Además, todos los gerentes deben asistir a una capacitación intensiva en un campo

de entrenamiento. Aunque escuchan las presentaciones del director ejecutivo y otros ejecutivos de alto nivel, los participantes pasan la mayor parte de su tiempo en equipos, batallando con problemas éticos realistas.

El director competitivo describió un escenario particularmente difícil que enfrentó su equipo: "Debíamos pretender que un cliente tenía problemas con un producto nuevo. Nuestra misión era decidir si debíamos advertir inmediatamente a todos los clientes que habían adquirido el producto emitiendo una alerta roja en gran escala" o esperar hasta que los ingenieros de Sun hubieran investigado el problema. "No era fácil. No había una respuesta correcta que pudiéramos buscar en alguna guía", comentó el ejecutivo. David Farrell reconoce el reto. "Usted sencillamente no puede inmunizar contra los

problemas éticos a una empresa que tiene miles de gerentes alrededor del mundo”, dice, “pero puede tener la seguridad de que estarán mejor preparados para afrontar esos problemas cuando surjan”.⁴⁵

Imagine que usted está en el campo de entrenamiento junto con otros gerentes de Sun. Su equipo debe decidir cómo responderá al escenario en el que un cliente informa sobre un problema con un nuevo producto. Usted tiene buenos argumentos a favor y en contra de comunicarse rápidamente con todos los clientes que adquirieron ese producto. Revise el cuadro 19.2 conforme usted considere este problema ético y decida cuál de las siguientes opciones elegirá y por qué.

Opción A: No establezca contacto con ningún cliente hasta que los ingenieros de Sun hayan determinado en forma definitiva la causa y presenten una buena solución.

Opción B: Asegure a cualquier cliente que se queje que Sun está trabajando con rapidez para encontrar la causa; además, detenga las ventas del producto hasta que el problema se haya resuelto.

Opción C: Informar a los clientes que compraron el producto que se ha reportado un problema y Sun lo está investigando para determinar la causa.

Caso práctico

DaimlerChrysler

En el complejo de manufactura de tres fábricas de DaimlerChrysler con sede en Toledo, Ohio, el gerente Edward Mercer dirige la fábrica automotriz más antigua del mundo y también la fábrica de tecnología de vanguardia y más nueva de la empresa. La instalación más antigua se remonta a 1910 y alberga los talleres de carrocería y pintura del Jeep Wrangler, el cual se ensambla en la segunda instalación. Sin embargo, es la tercera instalación, la nueva fábrica con un valor de 700 millones de dólares donde DaimlerChrysler ha conjuntado las últimas ideas y equipo para fabricar el Jeep Liberty, la que más emociona a Mercer. Y no es que las técnicas y las tecnologías que se utilizan en la fábrica sean únicas para DaimlerChrysler, sino que es la primera vez que todas ellas se reúnen bajo un mismo techo. Y los resultados: se requieren menos horas —trabajador para ensamblar un Liberty que para ensamblar cualquier otro vehículo de Chrysler, alrededor de 26.11 horas— trabajador para la producción y control. Aunque es un buen tiempo para Chrysler, todavía no es tan bueno como el de sus competidores, ya que Ford fabrica su camione-

ta familiar Escape en 22.54 horas-trabajador y Nissan requiere sólo 18.63 para su Xterra.

Una de las primeras cosas que DaimlerChrysler hizo en su primera fábrica fue instalar equipo similar al que usó en sus instalaciones del Mercedes, incluyendo un sistema de plataformas elevadoras que suben y bajan la carrocería del Jeep de una estación de ensamble a la siguiente. Tomó el diseño de un taller de pintura usado por primera vez en una fábrica de camiones de Delaware. Y la instalación hace también lo que otros competidores de la industria automotriz: realiza el abastecimiento externo de los grandes componentes del Liberty y los recibe no sólo en el momento exacto en que se necesitan (inventario justo a tiempo), sino precisamente en la secuencia correcta de la línea de producción. Muchos de estos proveedores no empiezan a producir las partes hasta que reciben la notificación electrónica de que la carrocería del Jeep que se fabricará se dirige al primer taller de montaje.

Hay poco inventario de componentes, módulos o partes. Entre las entregas diarias para la instalación están 199 tráileres de ocho empresas, incluyendo a Johnson Controls y TRW. Si cualquier entrega se retrasa, puede detener la línea de ensamble. El director de adquisiciones comenta, “si existe una alteración de la base de suministro en cualquier parte, la fábrica la atiende inmediatamente”. Hasta ahora, eso no ha ocurrido. Quizás eso se deba a que los proveedores están sujetos a una sanción fuerte si detienen la línea de producción. De hecho, TRW ha contratado en dos ocasiones un helicóptero para entregar los tornillos necesarios.



Jeep Liberty sin terminar en la fábrica de DaimlerChrysler con sede en Toledo, Ohio.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué ventajas y desventajas ve usted en el enfoque que utiliza DaimlerChrysler en esta fábrica del Jeep?
2. ¿Es la nueva instalación de DaimlerChrysler un ejemplo de administración de la cadena de valores? Explique.
3. ¿De qué manera afectan la tecnología, la calidad y la adaptación en masa la administración de operaciones de esta instalación?

Fuente: P. Siekman, “Jeep Builds a New Kind of Plant”, *Fortune*, 11 de noviembre de 2002, pp. T168B-T168L.

Sexta parte

Usted manda: ética en acción

Como gerente, usted enfrentará decisiones sobre problemas éticos. ¿Cómo se aprende a identificar una disyuntiva ética, tener presentes a las partes interesadas, meditar en las alternativas y prever las consecuencias de las decisiones? Esta sección exclusiva, situada al final de las partes segunda, tercera, cuarta, quinta y sexta, lo coloca en el papel de un gerente que enfrenta dificultades éticas hipotéticas pero realistas. Para empezar, lea el siguiente párrafo introductorio. Luego, conéctese a www.pearsoneducacion.net/robbins y entre a la página Web de R.O.L.L.S. para ponderar las decisiones que tomaría en su papel de gerente.

Los defectos en los productos nunca son buenas noticias, pero son especialmente desagradables en el software de negocios complejo. Si usted fuera un gerente de Sun Microsystems, ¿cómo tomaría la noticia de que uno de sus programas tiene un error de seguridad? Suponga que el error permitió a los hackers penetrar en la parte vulnerable de este software para entrar en cualquier archivo guardado en la computadora afectada. ¿Desearía usted que sus clientes se enteraran del error en las noticias y no por medio de uno de sus empleados? ¿Qué problemas éticos surgirían al informar a los periodistas o competidores sobre el error? ¡Entre a www.pearsoneducacion.net/robbins para poner la ética en acción!

Pasaporte

Escenario 1

Nelson Naidoo es vicepresidente de logística de Diamonds International, exportador global de diamantes de colores de excelente calidad con sede en Johannesburgo, Sudáfrica. Nelson supervisa el envío y transporte de la empresa a sus otras instalaciones ubicadas en Río de Janeiro, Nueva York, Lisboa y Moscú. En la instalación de Río de Janeiro es donde Nelson tiene un problema actualmente.

Tatiana Mercado es la gerente de logística de Río de Janeiro y ha estado trabajando para Diamonds International durante un año. Los gerentes de alto nivel de la empresa creen vehementemente en la capacitación en el trabajo de los empleados y Tatiana ha recibido un buen entrenamiento en los procedimientos de la empresa para aceptar y facturar el nuevo inventario. Pero, en los dos últimos embarques, al trabajo administrativo de Tatiana le faltan dos piezas clave de información. Debido al valor en dólares de los envíos de producto, Nelson vuela a Río de Janeiro mañana para analizar los problemas con Tatiana. ¿Cuál será el mejor enfoque para que Nelson maneje esta situación? En realidad, él no desea despedir a Tatiana, ya que su desempeño laboral anterior ha sido bueno. Pero, ¿cómo podría asegurarse de que los problemas se resolverán y no ocurrirán de nuevo?

Para responder estas preguntas, tendrá que investigar los dos países. Conéctese a www.pearsoneducacion.net/robbins, luego a la página Web de R.O.L.L.S. y haga clic en "Passport". Cuando aparezca el mapa, haga clic en los países que tenga que investigar. Encontrará información básica sobre cada nación e información general sobre su economía, población y fuerza laboral. Además, se brinda información específica sobre la cultura y las peculiaridades de los negocios en ese país.

Escenario 2

Kristen Mesicek es la gerente de calidad de productos de Global One Cellular, una empresa distribuidora de teléfonos celulares con sede en San Diego, California. Global One importa componentes de teléfonos celulares de China y los ensambla en una instalación ubicada en Guadalajara, México. Una vez ensamblados, los teléfonos celulares se envían a clientes de todo el mundo. Los teléfonos Global One son reconocidos por su confiabilidad y duración, una reputación que no es fácil de obtener en este mercado intensamente competitivo.

Carlos López, el gerente de operaciones de Guadalajara, informó a Kristen la semana pasada que los últimos siete envíos de componentes de teléfonos celulares de este fabricante chino tenían serios problemas de calidad y que 15% de los componentes tuvo que desecharse. Debido al costo involucrado, Kristen sabía que debía atender el problema inmediatamente.

Kristen programó una videoconferencia para mañana con Carlos y con el gerente de la fábrica china, Dai Tan, para resolver los problemas. ¿Qué aspectos culturales deberá tomar en cuenta Kristen al tratar de arreglar este problema de control de calidad? ¿Cómo puede tener la seguridad de que el problema se arregló y minimizar la posibilidad de que el problema vuelva a ocurrir?

Para responder estas preguntas, tendrá que investigar los dos países. Conéctese a www.pearsoneducacion.net/robbins, luego a la página Web de R.O.L.L.S. y haga clic en "Passport". Cuando aparezca el mapa, haga clic en los países que tenga que investigar. Encontrará información básica sobre cada nación e información general sobre su economía, población y fuerza laboral. Además, se brinda información específica sobre la cultura y las peculiaridades de los negocios en ese país.

Administración de empresas emprendedoras

Temas de control

Los emprendedores deben controlar las operaciones de sus empresas para sobrevivir y prosperar tanto a corto como a largo plazo. Entre los aspectos peculiares del control que enfrentan los emprendedores están el manejo del crecimiento, el manejo de las fases descendentes del ciclo económico, el retiro de la empresa y el manejo de las decisiones y retos de la vida personal.

Manejo del crecimiento

Glory Foods ha tomado un enfoque inusual hacia el manejo del crecimiento. La empresa de Ohio, Columbus vende especialidades sureñas de sabor casero que son rápidas y fáciles de preparar, una alternativa a la cocina sureña tradicional que requiere horas para su elaboración. Glory Foods ha delimitado con éxito un nicho de mercado siguiendo una trayectoria conservadora hacia el crecimiento. Los fundadores decidieron moverse lentamente porque no deseaban diluir sus posiciones en el capital propio para poder adquirir el mayor financiamiento que necesita para crecer. Aunque el enfoque de crecimiento lento puede haber requerido más tiempo, los socios sintieron que era conveniente porque tenían el control total de lo que sucedía en la empresa.¹ Hot Topic, la tienda de moda para adolescentes, ha tomado un enfoque diferente hacia el crecimiento. Sigue abriendo nuevas tiendas y las ganancias han crecido en un promedio de 37% en los últimos tres años. Su directora ejecutiva, Betsy McLaughlin, se centra en mantener el crecimiento de la empresa a un paso rápido.²

El crecimiento es resultado natural y deseable para las empresas emprendedoras; es lo que las distingue. De hecho, es parte de nuestra definición de iniciativa empresarial. Las empresas emprendedoras buscan crecimiento.³ El crecimiento lento puede ser exitoso, como descubrió Glory Foods, pero también puede serlo el crecimiento rápido, como muestra Hot Topic.

El crecimiento exitoso no ocurre al azar o por suerte, sino en general requiere que un emprendedor maneje todos los retos relacionados con el crecimiento. Esto implica planear, organizar y controlar para el crecimiento.

Planear para el crecimiento Aunque al parecer hemos regresado a analizar aspectos de planeación en vez de aspectos de control, en realidad el control está vinculado estrechamente a la planeación, como sabemos por nuestro análisis del capítulo 18 (ver figura 18.1). Y la mejor estrategia de crecimiento es la que ha sido bien planeada.⁴ De manera ideal, la decisión de crecer no surge espontáneamente, sino forma parte de las metas de negocios generales y planes de la empresa. El crecimiento rápido sin planeación puede ser desastroso. Los emprendedores necesitan abordar las estrategias de crecimiento como parte de su planeación de negocios, pero no deben ser excesivamente rígidos en esa planeación. Los planes deben ser lo suficientemente flexibles para aprovechar las oportunidades inesperadas que surjan. Con planes ya establecidos, el emprendedor exitoso debe entonces organizar para lograr el crecimiento.

Organizar para el crecimiento Entre los retos clave que enfrenta un emprendedor al organizar para el crecimiento están encontrar capital, encontrar personal y fortalecer la cultura de la organización.

Contar con capital suficiente es un reto importante que enfrentan las empresas emprendedoras en crecimiento. El problema económico parece no terminar nunca, ¿no es así? Se requiere capital para la expansión. Los procesos de buscar capital para financiar el crecimiento son muy parecidos al financiamiento inicial de la empresa. Sin embargo, en este momento es de esperar que la empresa cuente con un historial exitoso para respaldar la solicitud. Si no lo tiene, puede ser extremadamente difícil adquirir el capital necesario. Es por eso que dijimos anteriormente que la mejor estrategia de crecimiento es la que se planea. Parte de esa planeación debe ser cómo se financiará el crecimiento. Por ejemplo, Boston Beer Company, que produce la cerveza Samuel Adams creció con rapidez al centrarse casi exclusivamente en incrementar su línea de productos de mayor venta. Sin embargo, la empresa se concentró tanto en aumentar su participación en el mercado que tenía pocos controles financieros y una estructura financiera inadecuada. Durante periodos de crecimiento, las dificultades con el flujo de efectivo obligarían al presidente y experto en cerveza de la empresa, Jim Koch, a aprovechar una reserva de financiamiento de capital inactivo para empresas. Sin embargo, cuando un director de finanzas se unió a la empresa, desarrolló una estructura financiera que permitió a ésta manejar su crecimiento con mayor eficiencia y eficacia por medio del establecimiento de un plan para financiar el crecimiento.⁵

Otro aspecto importante que una empresa emprendedora en crecimiento necesita abordar es encontrar personal. Si la empresa crece con rapidez, este reto puede aumentar debido a las limitaciones de tiempo. Es importante planear, tanto como sea posible, la cantidad y los tipos de empleados necesarios para apoyar la carga de trabajo en aumento conforme crece la empresa. Además, puede ser necesario proporcionar capacitación y apoyo adicionales a los empleados para ayudarlos a manejar las presiones cada vez mayores relacionadas con una organización en crecimiento.

Por último, cuando una empresa está creciendo, es importante crear una cultura positiva y orientada hacia el crecimiento, que aumente las oportunidades para lograr el éxito, tanto a nivel organizacional como individual. En ocasiones, esto puede ser difícil de hacer, sobre todo cuando los cambios ocurren con rapidez. Sin embargo, los valores, las actitudes y las creencias que se establecen y reafirman durante estas épocas son fundamentales para el éxito futuro y continuo de la empresa emprendedora. En el cuadro 1 se enumeran algunas sugerencias que los emprendedores podrían usar para asegurarse de que la cultura de su empresa acepta y apoya un ambiente donde el crecimiento de la organización es visto como deseable e importante. Mantener empleados centrados y comprometidos con lo que la empresa está haciendo es decisivo para lograr el éxito máximo de sus estrategias de crecimiento. Si los empleados no siguen la misma dirección hacia la que se encamina la empresa emprendedora, es poco probable que las estrategias de crecimiento sean exitosas.

Cuadro 1

**Sugerencias para
fomentar una cultura de
apoyo orientada hacia el
crecimiento**

- Mantener las líneas de comunicación abiertas: informar a los empleados sobre problemas importantes.
- Fomentar la confianza siendo honestos, abiertos y francos sobre los retos y recompensas de ser una organización en crecimiento.
- Saber escuchar: descubrir qué piensan y enfrentan los empleados.
- Estar dispuesto a delegar responsabilidades.
- Ser flexible: estar dispuesto a cambiar sus planes si es necesario.
- Proporcionar retroalimentación constante y regular al permitir a los empleados conocer los resultados, buenos y malos.
- Reafirmar las contribuciones de cada persona al reconocer los esfuerzos de los empleados.
- Capacitar continuamente a los empleados para mejorar sus capacidades y destrezas.
- Mantener el enfoque en la misión de la empresa incluso cuando ésta crece.
- Establecer y reafirmar el espíritu de colaboración, ya que una empresa exitosa en crecimiento requiere los esfuerzos coordinados de todos los empleados.

Controlar para el crecimiento Otro reto que enfrentan las empresas emprendedoras en crecimiento es reafirmar los controles de la organización ya establecidos. El mantenimiento de buenos registros y controles financieros sobre el flujo de capital, inventario, información sobre clientes, pedidos de ventas, cuentas por cobrar y por pagar y costos deben ser una prioridad para cada emprendedor, ya sea que busque el crecimiento o no. Sin embargo, es muy importante reafirmar estos controles cuando la empresa emprendedora está en expansión. También es demasiado fácil dejar que las cosas “ocurran” o aplazarlas cuando existe la urgencia de que estén hechas. El crecimiento rápido (o incluso el crecimiento lento) no disminuye la necesidad de contar con controles eficaces funcionando. De hecho, es particularmente importante tener procedimientos, protocolos y procesos establecidos y utilizarlos. Aunque los errores y las ineficiencias nunca se pueden eliminar por completo, un emprendedor debe por lo menos tener la seguridad de que se realiza todo el esfuerzo necesario para lograr niveles altos de productividad y eficacia organizacional. Por ejemplo, en Green Gear Cycling, su cofundador Alan Scholz reconoció la importancia de controlar el crecimiento. ¿Cómo? Siguiendo una estrategia de “Clientes de por vida”, lo que significa supervisar continuamente las relaciones con los clientes y orientar las decisiones de trabajo de la organización en torno a sus posibles impactos en los clientes. Por medio de este tipo de estrategia, Green Gear espera conservar a sus clientes de por vida. Eso es significativo porque se dio cuenta de que si podía conservar a un cliente de por vida, el valor variaría de 10,000 a 25,000 dólares por cada cliente.⁶

Manejo de las fases descendentes del ciclo económico

Aunque el crecimiento de la organización es una meta deseable e importante para las empresas emprendedoras, ¿qué sucede cuando las cosas no ocurren según lo planeado, cuando las estrategias de crecimiento no producen los resultados esperados y, de hecho, el resultado es una disminución del rendimiento? Hay retos, también, en el manejo de las fases descendentes del ciclo económico.

A nadie le gusta fracasar, en especial a los emprendedores. No obstante, cuando una empresa emprendedora enfrenta épocas difíciles, ¿qué puede hacer? ¿Cómo se pueden manejar con éxito las fases descendentes del ciclo económico? El primer paso consiste en reconocer que una crisis se está gestando.

Reconociendo las situaciones de crisis Un emprendedor debe estar alerta a los signos de advertencia de una em-

presa en problemas. Algunas señales de la disminución potencial del rendimiento son el flujo de efectivo inadecuado o negativo, el número excesivo de empleados, los procedimientos administrativos innecesarios y complicados, el temor al conflicto y a afrontar riesgos, la tolerancia de incompetencia laboral, la falta de una misión o metas definidas y la comunicación ineficaz o escasa con la organización.⁷

Otra perspectiva para reconocer las disminuciones del rendimiento gira en torno a lo que se conoce como el **fenómeno de la “rana hervida”**.⁸ La “rana hervida” es un experimento clásico de respuesta psicológica. En un caso, una rana viva que se coloca en una sartén con agua hirviendo reacciona instantáneamente y salta de la sartén. Pero, en el segundo caso, una rana viva que se coloca en una sartén de agua fría que se calienta gradualmente hasta el punto de ebullición, no reacciona y muere. Una empresa pequeña puede ser particularmente vulnerable al fenómeno de la “rana hervida” porque el emprendedor puede no reconocer el “agua que se calienta”, es decir, la situación que declina sutilmente. Cuando los cambios en el rendimiento son graduales, quizá nunca ocurra una respuesta seria o esta puede presentarse demasiado tarde para hacer algo con respecto a la situación. Así que, ¿qué nos enseña el fenómeno de la “rana hervida”? Que los emprendedores necesitan estar alertas a las señales de que el rendimiento de la empresa puede estar empeorando. No espere hasta que el agua haya alcanzado el punto de ebullición para reaccionar.

Enfrentando las fases descendentes del ciclo económico, los declives y las crisis Aunque un emprendedor nunca espera tener que enfrentar fases descendentes del ciclo económico, declives o crisis, puede llegar el momento en que debe hacer justamente eso. Después de todo, a nadie le gusta pensar que las cosas pueden ir mal o empeorar. Pero eso es exactamente lo que el emprendedor debe hacer, pensar en eso antes de que suceda (recuerde el control de alimentación anticipada del capítulo 18).⁹ Es importante contar con un plan actualizado que incluya las crisis. Es como trazar rutas de escape de su hogar en caso de incendio. Un emprendedor desea estar preparado antes de que ocurra una emergencia. Este plan se debe centrar en proporcionar detalles específicos para controlar los aspectos fundamentales y decisivos de dirigir la empresa, es decir, flujo de efectivo, cuentas por cobrar, costos y deuda. Además de tener un plan para controlar los flujos internos y externos importantes de la empresa, otras acciones involucrarían la identificación de estrategias específicas para recortar costos y reestructurar la empresa.

Cuadro 2

**Aspectos involucrados
con retirarse de la
empresa emprendedora**

Esté preparado.

Decida quién venderá la empresa.

Considere las implicaciones fiscales.

Seleccione a los posibles compradores.

Decida si informará a los empleados antes o después de la venta.

Retiro del emprendedor de una empresa

Retirarse de una empresa emprendedora podría parecer extraño para los emprendedores. No obstante, puede llegar a suceder que el emprendedor decide que es tiempo de hacer algo distinto. Esa decisión se puede basar en el hecho de que el emprendedor espera aprovechar financieramente la inversión en la empresa (lo que se denomina **cosecha**) o en que el emprendedor enfrenta graves problemas de desempeño organizacional y desea salir o incluso en el deseo que tiene el emprendedor de centrarse en otros objetivos (personales o de negocios). Los aspectos involucrados con retirarse de la empresa incluyen elegir el método de valuación adecuado para la empresa y saber qué implica el proceso de vender una empresa.

Métodos de valuación de la empresa Las técnicas de valuación generalmente se dividen en tres categorías: 1) valuaciones de activos, 2) valuaciones de ingresos, y 3) valuaciones del flujo de efectivo.¹⁰ Determinar el valor de una empresa puede ser algo complicado. En muchos casos, el emprendedor ha sacrificado mucho por la empresa y la considera como su “bebé”. Calcular el valor del bebé con base en estándares objetivos, como el flujo de efectivo o algún múltiplo de las utilidades netas puede ser, en ocasiones, un impacto. Por ese motivo es importante para un emprendedor que desea retirarse de la empresa obtener una valuación integral de la empresa realizada por profesionales.

Otras consideraciones importantes al retirarse de la empresa Aunque la parte más difícil de la preparación para retirarse de una empresa es valuarla, también se deben considerar otros factores.¹¹ El cuadro 2 enumera estos aspectos. El proceso de retirarse de la empresa emprendedora se debe abordar tan cuidadosamente como el proceso de su puesta en marcha. Si el emprendedor está vendiendo la empresa con ganancias, deseará conocer el valor generado en la empresa. Si el emprendedor se retira de la empresa debido a un rendimiento en declive, deseará maximizar el rendimiento potencial.

Manejo de las decisiones y retos de la vida personal

Ser un emprendedor es extremadamente emocionante y satisfactorio, aunque muy demandante, ya que éste debe soportar largas horas de trabajo, exigencias difíciles y mucha tensión. No obstante, ser un emprendedor proporciona también muchas recompensas. En esta sección, analizaremos cómo logran los emprendedores ser exitosos y equilibrar con eficacia las exigencias de su trabajo y su vida personal.¹²

Los emprendedores forman un grupo especial. Son centrados y persistentes, trabajadores e inteligentes. Como dedican mucho de sí mismos a iniciar sus empresas emprendedoras y hacerlas crecer, muchos descuidan su vida personal. Con frecuencia, los emprendedores tienen que hacer sacrificios para lograr sus sueños emprendedores. No obstante, pueden hacer que funcione. ¿Cómo?

Una de las cosas más importantes que un emprendedor puede hacer es convertirse en un buen administrador del tiempo. Priorizar lo que se necesita hacer. Usar un organizador (diario, semanal, mensual) para programar las prioridades. A algunos emprendedores no les gusta dedicar tiempo a planear o formar prioridades porque creen que es una pérdida de tiempo ridícula. Sin embargo, identificar las tareas importantes y diferenciarlas de las que no son tan importantes hace que un emprendedor sea más eficiente y eficaz. Además, una parte de ser un buen administrador del tiempo consiste en delegar a empleados confiables las decisiones y acciones en las que el emprendedor no tiene que participar personalmente. Aunque puede ser difícil delegar algunas de las actividades que siempre han realizado, los emprendedores que delegan con eficacia verán aumentar sus niveles de productividad personal. Otra sugerencia para encontrar ese equilibrio es buscar consejo profesional en las áreas de negocios donde se requiera. Aunque los emprendedores pueden rehusarse a gastar el escaso efectivo, el tiempo, la energía y los problemas potenciales que se ahorran a largo plazo valen la pena la inversión. Los consejeros profesionales competentes pueden proporcionar información a los emprendedores para que tomen decisiones más inteligentes. Además, es importante enfrentar los conflictos a medida que surgen. Esto incluye los conflictos tanto del centro de trabajo como familiares. Si un emprendedor no enfrenta los conflictos, es probable que surjan sentimientos negativos que generen problemas de comunicación. Cuando la comunicación fracasa, la información vital puede perderse y las personas (empleados y miembros de la familia) pueden comenzar a suponer lo peor. Puede convertirse en una situación de pesadilla que se alimente a sí misma. Así, la mejor estrategia es enfrentar los conflictos conforme se presenten. Platique, debata, argumente (si es necesario), pero un emprendedor no debe evitar el conflicto ni pretender que no existe. Otra sugerencia para lograr ese equilibrio entre el trabajo y la vida personal es desarrollar una red de amigos y compañeros confiables. Tener un grupo de personas con las cuales platicar es una buena forma en la que un emprendedor puede tratar los problemas e inquietudes. El apoyo y ánimo que ofrecen estos grupos de personas puede ser una fuente invaluable de fortaleza para un emprendedor. Por último, hay que reconocer cuándo los niveles de tensión son demasiado altos. Los emprendedores son personas que buscan logros. Les gusta hacer que las cosas sucedan. Prosperan trabajando con empeño. Con todo, demasiada tensión puede ocasionar problemas físicos y emocionales importantes (como analizamos en el capítulo 13). Los emprendedores tienen que aprender cuándo la tensión los está abrumando para que busquen una solución. Después de todo, ¿qué caso tiene crear y desarrollar una empresa emprendedora si usted no está ahí para disfrutarla?

● ● ● **Recapitulación de los objetivos de aprendizaje**

Después de leer y estudiar este material, usted deberá tener la capacidad de:

- Describir cómo los emprendedores deben planear el crecimiento.
- Analizar los aspectos clave de la organización para el crecimiento.
- Explicar por qué el control para el crecimiento es importante.
- Describir el fenómeno de la rana hervida y por qué es útil para los emprendedores.
- Analizar los aspectos que un emprendedor necesita considerar al decidir retirarse de la empresa emprendedora.
- Explicar cómo un emprendedor puede equilibrar las exigencias de su vida personal y laboral.

Módulos de adquisición de habilidades

En esta sección del libro tendrá la oportunidad de aprender, practicar y reforzar determinadas habilidades gerenciales. Reunimos 21 habilidades que abarcan las cuatro funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar (ver la tabla siguiente).

Ofrecemos lo siguiente con cada una de las habilidades:

1) una breve introducción con hechos básicos sobre la habilidad y, si es necesario, su definición; 2) una sección de "Aprendizaje" en la que se explican las conductas sugeridas

para esa habilidad. Estas conductas se presentan de manera enumerativa con el fin de ilustrar las acciones pertinentes con tal habilidad; 3) una sección de "Práctica" en la que se presenta un escenario destinado a brindarle la oportunidad de practicar las conductas de cada habilidad. Cabe la posibilidad de que su maestro le pida que haga otras cosas en las prácticas con los escenarios; 4) una sección de "Reforzamiento" en la que se dan otras actividades para practicar más y recalcar las conductas de la habilidad.

Habilidades y funciones gerenciales

Habilidad	Función			
	Planeación	Organización	Dirección	Control
1. Adquisición de poder		✓	✓	
2. Saber escuchar			✓	✓
3. Elaboración de presupuestos	✓			✓
4. Cómo elegir un estilo de liderazgo eficaz			✓	
5. Preparación			✓	
6. Formación de equipos eficaces		✓	✓	
7. Delegación (<i>empowerment</i>)		✓	✓	
8. Diseño de puestos motivadores		✓	✓	
9. Cultivo de la confianza			✓	
10. Disciplina			✓	✓
11. Entrevistas		✓	✓	
12. Manejo de conflictos			✓	✓
13. Manejo de la resistencia al cambio		✓	✓	✓
14. Tutelaje			✓	
15. Negociación			✓	
16. Cómo dar retroalimentación			✓	✓
17. Interpretación de la cultura de la organización		✓	✓	
18. Reconocimiento del entorno	✓			✓
19. Fijación de metas	✓			✓
20. Solución creativa de problemas	✓	✓	✓	✓
21. Valoración de la diversidad	✓	✓	✓	✓

1 • ADQUISICIÓN DE PODER

El poder es un proceso natural en cualquier grupo u organización. Los gerentes, para desempeñar bien su trabajo, necesitan saber cómo adquirir y ejercer el **poder**, que definimos como la capacidad del líder de influir en las actividades y decisiones laborales. Hablamos del concepto del poder en el capítulo 17 y señalamos cinco fuentes de poder para los líderes: legítimo, coercitivo, de remuneración, experto y

referente. ¿Por qué es importante tener poder? Porque el poder hace que uno dependa menos de los demás. Cuando un gerente tiene poder, no depende tanto de los recursos que tengan otros. Y si los recursos que controla un gerente son importantes, escasos o insustituibles, su poder se acrecienta porque los demás dependen de que les provea esos recursos.

Aprendizaje para adquisición de poder

Para adquirir y ejercer mejor el poder, aprenda estas ocho conductas.

1. *Centre sus argumentos en el contexto de las metas de la organización.* Saber adquirir poder significa encubrir sus propios intereses. Las discusiones sobre quién controla qué recursos deben enmarcarse en los beneficios que obtendrá la organización; no señale lo que ganará usted en lo personal.
2. *Cree la imagen correcta.* Si conoce la cultura de su organización, ya sabe lo que quiere y aprecia en sus empleados en cuanto al atuendo, los contactos que hay que cultivar y los que hay que evitar, si hay que mostrarse a favor de correr riesgos o de rehuirlos, qué estilo de liderazgo se prefiere, qué importancia se concede a llevarse bien con los demás, etc. Con estos conocimientos, está usted equipado para proyectar la imagen apropiada. Como la evaluación de su desempeño no siempre es un proceso objetivo, tiene que prestar atención al estilo tanto como a la sustancia.
3. *Gane el control de recursos de la organización.* Una fuente de poder consiste en controlar recursos de la organización que son importantes y escasos. El conocimiento y la experiencia son muy buenas fuentes de control. Así se hace usted más valioso para la organización y, por consiguiente, es más probable que consiga la permanencia laboral, oportunidades de ascender y un público atento a sus ideas.
4. *Hágase parecer como indispensable.* Ya que tratamos con apariencias más que con hechos objetivos, mejora su poder si parece como indispensable. No tiene que ser realmente indispensable, siempre que las personas correctas de la organización crean que lo es.
5. *Sea visible.* Si tiene un puesto que llama la atención de los demás sobre sus logros, excelente. Pero si no lo tiene, le conviene encontrar los medios de que se sepa en la organización lo que hace: subraye éxitos en informes rutinarios, pida a clientes satisfechos que manifiesten su aprecio a los directivos, hágase presente en las funciones sociales, participe en sus asociaciones profesionales y cultive aliados poderosos que hablen bien de sus logros. Desde luego, esté a la caza de esos proyectos que aumentan la visibilidad.
6. *Cultive aliados poderosos.* Para adquirir poder, es bueno tener al lado gente poderosa. Cultive sus contactos con gente que pueda influir en los niveles superiores de la organización, en el de usted y en los inferiores. Estos aliados le darán información valiosa que no conseguiría en otro lado. Además, tener aliados le puede significar una coalición de apoyo si llega a necesitarla.
7. *Evite a los miembros "manchados".* En casi todas las organizaciones hay integrantes marginales cuya situación es dudosa. Se sospecha de su desempeño o de su lealtad. Manténgase lejos de tales individuos.
8. *Apoye a su jefe.* Su futuro inmediato está en las manos de su jefe. Puesto que él es quien evalúa su desempeño,

es preferible que usted haga cuanto sea posible para tenerlo de su lado. Debe empeñar todos sus esfuerzos para que su jefe triunfe, hacerlo verse bien, respaldarlo si está bajo asedio y dedicar tiempo a averiguar con qué criterios evaluará su eficacia. No le estorbe a su jefe ni hable mal de él.

Fuente: Basado en H. Mintzberg, *Power In and Around Organizations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1983, p. 24; y P.L. Hunsaker, *Training in Management Skills*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, pp. 339-364.

Práctica sobre adquisición de poder

Lea atentamente el escenario siguiente. Tome notas sobre cómo manejaría la situación descrita. Refiérase a las ocho conductas para adquirir poder. Enseguida su maestro le dirá qué hacer.

ESCENARIO

Usted es el mejor gerente de marketing en Hilton Electronics Corporation. Pero el año pasado fue desplazado una y otra vez por Conor, una gerente nueva del departamento de diseño que ha conseguido todas sus metas y más. Entre tanto, usted ha visto que Leonila, jefa de Conor y de usted, sabotea sus mejores esfuerzos de trabajo. Por ejemplo, antes de la exposición internacional de electrodomésticos del año pasado, Leonila tomó 30,000 dólares de su presupuesto y los pasó al presupuesto de Conor. A pesar de sus empeños, su equipo de marketing no pudo terminar todos los materiales que prepara en forma acostumbrada para difundir todos los nuevos productos de su organización en esta importante exposición. Leonila no ha dejado de quitarle personal y presupuesto. Usted ha podido cumplir todas sus metas con menos personal y menos presupuesto, pero Leonila consume sus recursos. Apenas la semana pasada eliminó dos posiciones de su equipo de ocho especialistas de marketing para dar cabida a un nuevo diseñador y más equipo para Conor. Es evidente que Leonila le quita a usted los recursos y a Conor le da todo lo que quiere y todavía más. Usted piensa que ha llegado la hora de hacer algo o pronto estará sin equipo ni recursos.

Refuerzo sobre adquisición de poder

Las siguientes sugerencias son actividades para que ejercite y refuerce las conductas propias para adquirir poder.

1. Lleve durante una semana un diario de su comportamiento. Describa los incidentes en los que haya tratado de influir en los demás. Evalúe cada situación: ¿Pudo influir en los otros? ¿Por qué? ¿Qué haría de otra manera?
2. Revise números recientes de una publicación especializada (como *Business Week*, *Fortune*, *Forbes*, *Fast Company*, *Industry Week* o *Wall Street Journal*). Busque artículos sobre reorganizaciones, ascensos o renunciaciones en las posiciones gerenciales. Encuentre por lo menos dos artículos en los que, en su opinión, se trasluzcan temas de poder. Relacione el contenido de los artículos con los conceptos de este módulo.

2 • SABER ESCUCHAR

El arte de saber escuchar se da por sentado. Escuchar se confunde con oír, pero escuchar es más que descifrar vibraciones sonoras. Escuchar es conferir un sentido a lo que oímos y exige prestar atención, interpretar y recordar. Saber escuchar es una actividad, no un estado pasivo. Saber escuchar es difícil y requiere “meterse” en la cabeza de quien habla para entender su mensaje desde su punto de vista.

Aprendizaje para saber escuchar

Quienes saben escuchar manifiestan ocho conductas concretas. Usted puede escuchar mejor si las asimila.

1. *Mire a los ojos a su interlocutor.* Mirar a los ojos al interlocutor centra la atención, reduce la probabilidad de distraerse y alienta al interlocutor.
2. *Afirme con la cabeza y manifieste las expresiones faciales convenientes.* Quien sabe escuchar muestra interés en lo que se le dice mediante signos no verbales. Los gestos de asentimiento y las expresiones del rostro que indican interés en lo que se dice, cuando se suman al contacto ocular, comunican al interlocutor que uno está escuchando.
3. *Evite gestos o acciones que distraigan.* El otro lado de mostrar interés es evitar las acciones que sugieran que uno tiene la cabeza en otra parte. Al escuchar, no mire su reloj, hojee papeles, juegue con su lápiz ni se entregue a otras distracciones semejantes.
4. *Pregunte.* Quien sabe escuchar analiza lo que oye y pregunta. Esta conducta aclara, asegura la comprensión y garantiza al interlocutor que uno escucha.
5. *Parafrasee.* Repita con sus propias palabras lo que su interlocutor dijo. Quien sabe escuchar usa frases de este tenor: “Entiendo que dices que...”. “¿Quieres decir que...” Parafrasear es un medio de control excelente para verificar si uno está escuchando con atención y si entiende o no.
6. *No interrumpa a su interlocutor.* Deje que su interlocutor termine de expresarse antes de responder. No trate de adivinar lo que va a decir. Cuando su interlocutor termine, usted lo sabrá.
7. *No hable en exceso.* Casi todos preferimos hablar de nuestras propias cosas que oír a los demás. Hablar es más divertido y el silencio es incómodo, pero uno no puede hablar y escuchar al mismo tiempo. Quien sabe escuchar acepta este hecho y no se excede al hablar.
8. *Haga transiciones suaves entre los papeles de hablante y escucha.* En la mayor parte de las situaciones uno alterna los papeles de hablante y escucha. Quien sabe escuchar hace las transiciones entre uno y otro suavemente.

Fuente: Basado en C.R. Rogers y R.E. Farson, *Active Listening*, Chicago, Industrial Relations Center of the University of Chicago, 1976, y P.L.

Hunsaker, *Training in Management Skills*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, pp. 61-62.

Práctica para saber escuchar

Lea atentamente el escenario siguiente. Tome notas sobre cómo manejaría la situación descrita. Refiérase a las ocho conductas para saber escuchar. Enseguida su maestro le dirá qué hacer.

ESCENARIO

Ben Lummis siempre había sido uno de los técnicos más confiables en la tienda de estéreos para autos que usted dirige. Incluso en los días en que el ritmo frenético del trabajo tensaba a los demás empleados, Ben estaba tranquilo y terminaba bien sus actividades. Usted no sabe mucho sobre su vida personal, excepto que era aficionado a leer libros sobre modelos a escala de ferrocarriles durante su hora de comer y que pedía que oyeran su estación favorita de jazz ligero en el radio del taller buena parte del día. Como el trabajo era siempre de primera calidad, a usted no le preocupaba dejarlo tranquilo en su actitud un tanto apartada. Pero durante el mes pasado usted hubiera querido haberlo conocido mejor. En promedio tuvo una falta por semana y ya no dedicaba su hora de comer a leer en el comedor. Cuando vuelve de cualquier lado, parece todavía más alejado que cuando se fue. Usted tiene muchas sospechas de que algo anda mal. Incluso su trabajo, antes tan confiable, no es igual. Varios clientes airados han vuelto con sistemas de sonido que les instaló mal. En cada ocasión de queja, usted revisó exhaustivamente con él los problemas y él prometió tener más cuidado. Además, usted revisó su historial de inasistencias en la compañía y descubrió que Ben había acumulado suficiente tiempo para tomar otros siete días de permiso por enfermedad. Sin embargo, las cosas no mejoran. Esta misma semana Ben pidió otro permiso de enfermedad sospechoso y otro cliente insatisfecho exigió que le arreglaran el sistema mal instalado.

Refuerzo para saber escuchar

Las siguientes sugerencias son actividades para que ejercite y refuerce las conductas propias del arte de escuchar.

1. En otra clase en la que el profesor dicte su lección, practique durante un día el arte de saber escuchar. Luego pregúntese: ¿Se me dificultó más que una clase ordinaria? ¿Repercutió en las notas que tomo? ¿Entendí mejor la lección?
2. Durante una semana practique el arte de escuchar en sus conversaciones telefónicas. Lleve un diario sobre si se le dificultó o no, qué distracciones lo asaltaron, cómo las manejó y cuál es su dictamen sobre si escuchar bien le permitió sacar más partido de sus conversaciones.

3 • ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS

Los gerentes no cuentan con recursos ilimitados para hacer su trabajo. En general trabajan con un **presupuesto**, que es un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas. Como herramienta de planeación, el presupuesto indica qué actividades son importantes y cuántos recursos deben asignarse a cada una. Pero los presupuestos no son únicamente para planear. También sirven para controlar. Como herramientas de control, ofrecen a los gerentes herramientas cuantitativas para medir y comparar el aprovechamiento de los recursos. Al resaltar anomalías entre el consumo fijado y el real, los gerentes se valen del presupuesto para controlar.

Aprendizaje para elaboración de presupuestos

Para asimilar las destrezas de elaboración de presupuestos, siga estas siete sugerencias.

1. *Determine qué actividades va a emprender durante el siguiente periodo.* Las actividades de trabajo de una organización son resultado de las metas fijadas. Su poder sobre qué actividades emprenderá su unidad durante cierto periodo dependerá del control que ejerza normalmente sobre el trabajo que hay que hacer para alcanzar las metas. Además, el control que tenga depende también de su nivel gerencial en la organización.
2. *Decida qué recursos serán necesarios para cumplir con las actividades laborales; es decir, aquellos con los que va a conseguir sus metas.* Hay varias clases de presupuestos para asignar los recursos. Los más comunes se ocupan de los recursos monetarios, pero también hay presupuestos de tiempo, espacio, materiales, recursos humanos, utilización de capacidad o unidades de producción.
3. *Reúna información sobre los costos.* Debe conseguir estimaciones precisas de los costos de los recursos que necesita. Los presupuestos antiguos pueden ser de ayuda, pero hable también con su jefe, compañeros y empleados principales, así como otros contactos que tenga dentro y fuera de su organización.
4. *Cuando sepa con qué recursos cuenta, asígnelos conforme se requiera para cumplir sus actividades de trabajo.* En muchas organizaciones los gerentes reciben partidas presupuestarias mensuales, trimestrales o anuales para trabajar. En el presupuesto se detalla qué recursos estarán disponibles durante el periodo. Como gerente, usted tiene que distribuir esos recursos de manera eficiente y eficaz para cumplir con las metas de su unidad.
5. *Es prudente revisar el presupuesto en forma periódica.* No espere hasta el final del periodo para vigilar si se pasó o no del presupuesto.
6. *Tome medidas si descubre que se salió de su presupuesto.* Recuerde que un presupuesto sirve también como herramienta de control. Si los recursos se consumen más rápidamente de lo que indica el presupuesto, tendrá que averiguar por qué y tomar las medidas correctivas.
7. *Aproveche sus experiencias como guía al elaborar el presupuesto del periodo siguiente.* Cada periodo presupuestado es diferente, pero es posible aprovechar las

experiencias para detectar tendencias y posibles problemas. Este conocimiento le permitirá prepararse para cualquier circunstancia que surja.

Fuente: Basado en R.N. Anthony, J. Dearden y N.M. Bedford, *Management Control Systems*, Homewood, IL: Irwin, 1984, 5a ed., capítulos 5 a 7.

Práctica sobre elaboración de presupuestos

Lea atentamente el escenario siguiente. Tome notas sobre cómo manejaría la situación descrita. Refiérase a las siete conductas para elaborar presupuestos. Enseguida su maestro le dirá qué hacer.

ESCENARIO

Usted acaba de ser nombrado asesor administrativo de una nueva revista mensual de salud y estilo de vida, *Global Living for Life*, que va a publicar la división de revistas de Life-Time Publications. Usted ya había sido gerente de publicidad en una de las revistas establecidas de la compañía. En esta nueva posición, le rendirá cuentas a la editora de la nueva revista, Molly Tymon.

Se estima que la venta de suscripciones durante el primer año de *Global Living for Life* será de 125,000 ejemplares. Las ventas en quioscos de revistas deberán añadir otros 5000 ejemplares al mes, pero usted está preocupado por los ingresos de publicidad de la nueva revista. Usted y Molly se fijaron la meta de vender espacio publicitario por un total de seis millones de dólares durante el primer año de la revista. Piensa que puede lograrlo con un personal de 10 empleados. Como es una revista completamente nueva, su grupo de publicidad no tiene un presupuesto anterior. Molly le pidió que presentara un presupuesto preliminar para su grupo.

Escriba un informe (no mayor de dos páginas) en el que detalle cómo cumplirá con la solicitud de Molly. Por ejemplo, ¿de dónde sacará las categorías del presupuesto? ¿A quién consultará? Presente sus mejores ideas para elaborar este presupuesto de su departamento.

Refuerzo sobre elaboración de presupuestos

Las siguientes sugerencias son actividades para que ejercite y refuerce las conductas propias de la elaboración de presupuestos.

1. *Elabore un presupuesto personal para el mes siguiente.* Asegúrese de identificar las fuentes de ingresos y los gastos planeados. Al final del mes, respóndase las siguientes preguntas: a) ¿Su presupuesto le sirvió para planear lo que podía y no podía hacer en el mes? b) ¿Aparecieron situaciones inesperadas que no había previsto en el presupuesto? c) ¿Cuáles son las diferencias y semejanzas entre un presupuesto personal y el presupuesto que maneja un gerente?
2. *Entreviste a tres gerentes de varias organizaciones.* Pregúnteles sobre sus responsabilidades de presupuesto y las "lecciones" que han aprendido al elaborar presupuestos.

4 • CÓMO ELEGIR UN ESTILO DE LIDERAZGO EFICAZ

Los líderes eficaces son diestros para dirigir a los grupos por sus etapas de desarrollo. No hay estilo de liderazgo que siempre sea eficaz. Hay que tomar en cuenta los factores situacionales, como las características de los seguidores, al elegir un estilo de liderazgo. Los principales factores que determinan la eficacia del liderazgo son la etapa de desarrollo del grupo, la estructura de las tareas, el poder por posición, las relaciones entre el líder y los miembros, el grupo de trabajo, las características de los empleados, la cultura de la organización y la cultura del país.

Aprendizaje para elegir un estilo de liderazgo eficaz

Para escoger un estilo de liderazgo eficaz, siga estas seis sugerencias.

1. *Determine la etapa en la que se encuentra su equipo o su grupo: de formación, conflictiva, normativa y de desempeño.* Como cada etapa tiene problemas y conductas peculiares, es importante saber en cuál se encuentra el grupo. En la primera etapa de **formación** del grupo, los individuos se congregan y definen la finalidad, estructura y liderazgo del grupo. La segunda etapa es la **conflictiva**, que se caracteriza por los problemas internos. La etapa **normativa** es la tercera y se destaca por la cohesión y por unas relaciones estrechas. En la cuarta etapa, de **desempeño**, el grupo es completamente funcional.
2. *Si su equipo está en la etapa de formación, el líder debe mostrar ciertas conductas.* Estas conductas son cerciorarse de que todos los integrantes se presentan, responden sus preguntas, se esfuerzan por establecer bases de confianza y franqueza. Ejemplifique con su comportamiento lo que espera de los miembros y aclare las metas, procedimientos y expectativas del equipo.
3. *Si su equipo está en la etapa conflictiva, el líder debe mostrar ciertas conductas.* Estas conductas son detectar causas de dificultades y adoptar el papel de mediador, fomentar una filosofía de ganancias mutuas, reafirmar la visión del grupo, y sus valores y metas centrales, alentar la discusión abierta, favorecer el análisis de los procesos del grupo para identificar los medios de mejorar, fortalecer la cohesión y el compromiso del equipo y reconocer a los miembros, tanto en lo individual como en sus esfuerzos colectivos.
4. *Si su equipo está en la etapa normativa, el líder debe mostrar ciertas conductas.* Estas conductas son aclarar las metas y expectativas del grupo, dar retroalimentación sobre el desempeño de los individuos y del equipo, incitar al equipo para que articule una visión del futuro y hallar los medios para hacer pública la visión del equipo y difundirla.
5. *Si su equipo está en la etapa de desempeño, el líder debe mostrar ciertas conductas.* Estas conductas son ofrecer retroalimentación constante sobre el desempeño,

fomentar la innovación y el comportamiento innovador, alentar al equipo para que saque provecho a sus fuerzas, celebrar los logros (grandes y pequeños) y prestar al equipo todo el apoyo que necesite para seguir haciendo su trabajo.

6. *Vigile al grupo atento a cambios de comportamiento y ajuste su estilo de liderazgo en consecuencia.* Como un grupo no es una entidad estática, pasará por sus altas y sus bajas. Debe ajustar su estilo de liderazgo a las necesidades de la situación. Si parece que el grupo necesita más dirección, désela. Si parece que funciona bien solo, dele todo el apoyo que requiera para sostener su nivel.

Fuente: Basado en D.A. Whetten y K.S. Cameron, *Developing Management Skills*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 4a ed., 1998, capítulo 9.

Práctica para elegir un estilo de liderazgo eficaz

Lea atentamente el escenario siguiente. Tome notas sobre cómo manejaría la situación descrita. Refiérase a las seis sugerencias para elegir un estilo de liderazgo eficaz. Enseñe su maestro le dirá qué hacer.

ESCENARIO

Lo acaban de colocar al frente de un equipo de tres personas que trabaja en la implementación de una función central de contabilidad para toda la capacitación hecha por su compañía, que es una de las 500 de *Fortune*. Este proyecto es nuevo y su posición también. Dos miembros del equipo, Tony y María, eran supervisores, pero por la reorganización constante de la corporación, ahora resulta que le rinden cuentas a usted. Piensa que la única manera de conseguir que hagan algo es estar encima de ellos todo el tiempo. El otro miembro del equipo, Corbett, tiene muy buenas ideas pero se ha vuelto reacio a compartirlas, sobre todo porque Tony y María le ponen mala cara cuando dice algo. Esta situación va a ser una verdadera prueba de sus capacidades de liderazgo, pero usted tiene un plazo de seis meses para terminar este proyecto y ya pasó un mes. Tiene que encontrar una manera de dirigir este equipo para que complete su proyecto.

Refuerzo sobre cómo elegir un estilo de liderazgo eficaz

Las siguientes sugerencias son actividades para que ejercite y refuerce las conductas propias para elegir un buen estilo de liderazgo.

1. Piense en el equipo o grupo del que forme parte ahora o uno al que haya pertenecido. ¿Qué estilo mostró el líder de este grupo? Dé ejemplos concretos de las conductas

de liderazgo que manifestó. Evalúe el estilo de liderazgo. ¿Fue apropiado para el grupo? ¿Por qué? ¿Qué hubiera hecho usted de otra manera? ¿Por qué?

2. Observe un equipo deportivo (de aficionados o profesional) que le parezca muy exitoso y otro que no se lo parezca. ¿Qué estilos de liderazgo se usan en cada equipo? Dé ejemplos concretos de comportamientos de liderazgo que haya observado. ¿Cómo evalúa el es-

tilo de liderazgo? ¿Es el apropiado para el equipo? ¿Por qué? ¿En qué medida cree que el estilo de liderazgo ejerció una influencia en los resultados de los equipos?

3. Interroque a tres gerentes sobre sus estilos de liderazgo. Pídeles ejemplos específicos de la aplicación de tales estilos. Pregúnteles cómo los escogieron y cómo saben cuándo necesitan cambiarlos.

5 • PREPARACIÓN

Los buenos gerentes son llamados cada vez más *facilitadores* en vez de *jefes*. Como los capacitadores o entrenadores deportivos, se espera que instruyan, guíen, aconsejen y alienten a los empleados a mejorar su desempeño.

Aprendizaje para preparación

Hay tres destrezas generales que deben exhibir los gerentes para que sus empleados hagan progresar su desempeño. Para ser un mejor facilitador, asimile estas destrezas y practique las conductas siguientes que se les relacionan.

1. *Analizar las maneras de mejorar las habilidades y el desempeño de los empleados.* El facilitador busca oportunidades de ampliar sus habilidades y mejorar su desempeño. ¿Cómo? Con las conductas siguientes: observe el comportamiento diario de su empleado; hágale preguntas: ¿Por qué hace así la tarea? ¿Cómo puede mejorarse? ¿Qué otros métodos podrían usarse? Muestre un interés genuino en el individuo, no sólo en el empleado. Respete su individualidad. Escúchelo.
2. *Establezca un ambiente de apoyo.* Es responsabilidad del facilitador reducir las barreras para establecer y facilitar un ambiente en el que se fomente el desempeño personal. ¿Cómo? Mediante las conductas siguientes: Cree un ambiente favorable al intercambio abierto y libre de ideas. Ofrezca ayuda y asistencia. Guíe y aconseje cuando se le pida. Aliente a sus empleados. Sea positivo y animoso. No amenace. Encuadre los errores como oportunidades de aprender. Pregúntese: "¿Qué aprendimos que nos sirva en el futuro?". Allane los obstáculos. Exprese a los empleados que valora sus aportaciones a las metas de la unidad. Asuma la responsabilidad personal por el resultado pero no sustraiga a los empleados de toda su propia responsabilidad. Convalide sus esfuerzos cuando tengan éxito. Señale lo que falta cuando fallen. Nunca los culpe de los malos resultados.
3. *Influya en los empleados para que cambien su comportamiento.* La prueba definitiva de la eficacia de la preparación es si el desempeño de los empleados mejora o no. Lo que interesa es el crecimiento y desarrollo continuos. Aliente las mejoras constantes. Reconozca y premie las pequeñas mejoras y trate la preparación como medio de ayudar a los empleados a trabajar continua-

mente para mejorar. Adopte un estilo de colaboración en el que los empleados participen en la identificación y la elección de las ideas de mejora. Divida las tareas difíciles en partes simples. Enseñe con ejemplo las cualidades que espera en los empleados. Si quiere franqueza, dedicación, compromiso y responsabilidad, debe mostrar esas cualidades usted mismo.

Fuente: Basado en C.D. Orth, H.E. Wilkinson y R.C. Benfari, "The Managers's Role as Coach and Mentor", *Organizational Dynamics*, primavera de 1987, p. 67.

Práctica sobre preparación

Lea atentamente el escenario siguiente. Tome notas sobre cómo manejaría la situación descrita. Refiérase a las tres destrezas generales de preparación y las conductas relacionadas. Enseguida su maestro le dirá qué hacer.

ESCENARIO

El gerente de tienda Ian McCormick estaba encantado con el trabajo de Bárbara Kim. Era la mejor asistente de gerencia que hubiera visto. Bárbara hacía amistad con todo el que entrara en la tienda y los clientes llevaban sus artículos con ella y se formaban sólo por aprovechar la oportunidad de visitarla. Cuando se abrió una vacante de gerente de departamento, Ian se sintió contento de darle a ella el ascenso. Bárbara estaba todavía más contenta. Le dijo a Ian: "No sabes cuánto significa para mí. Haré lo que sea para tener este trabajo".

Como gerente del departamento, Bárbara era igualmente cordial; de hecho, demasiado cordial. Era incapaz de decirle que no a sus ex compañeros. Les concedió permisos prácticamente cuantas veces quisieron. Se desorganizaron los horarios y varias cajas se quedaron sin atención. Los clientes que antes estaban tan a gusto con ella ahora se quejaban. También aumentaron los errores en las transacciones. Varias veces Ian le llamó la atención a Bárbara al respecto, y en cada una ella le dijo que les pediría a los empleados que tuvieran más cuidado. Pero los errores continuaron. Ian sabe que Bárbara tiene potencial, pero no está seguro sobre lo que deba hacer con la situación actual, salvo que sin duda tiene que hacer algo.

Refuerzo sobre preparación

Las siguientes sugerencias son actividades para que ejercite y refuerce las conductas propias de la preparación.

1. Hable con varios maestros sobre la forma en que manejan a un estudiante que no siempre está al nivel al que debería. ¿Qué técnicas aplican? ¿Qué conductas de preparación exhiben los maestros?

2. Casi todos estamos conscientes de la presencia de los capacitadores o entrenadores y lo que hacen en un equipo deportivo. Observe a varios entrenadores (de primera mano o por televisión) y cómo manejan a los individuos de su equipo. ¿Qué conductas exhiben? De acuerdo con lo que observó, ¿qué consejo de preparación adoptaría como gerente?

6 • FORMACIÓN DE EQUIPOS EFICACES

Lo que distingue a un *equipo* de un grupo es que los miembros están comprometidos con un objetivo común, tienen metas específicas de desempeño y se asignan unos a otros la responsabilidad de los resultados. Los equipos producen resultados que son más que la suma de sus aportaciones individuales. El principal motor de un grupo eficaz (es decir, un grupo de grandes logros) es su énfasis en el desempeño.

Aprendizaje para formación de equipos eficaces

Los gerentes y los líderes tienen un efecto significativo en la eficacia de los equipos. Por consiguiente, tienen que ser capaces de formar equipos eficaces. Para formar más equipos eficaces, practique las nueve conductas siguientes que se les relacionan.

1. *Fije un objetivo común.* Un equipo eficaz necesita un objetivo común al que aspiren todos los miembros. Este objetivo es su visión, que es más amplia que cualquier meta particular. Este objetivo común marca una dirección, impulsa y compromete a los integrantes.
2. *Evalúe los puntos fuertes y débiles del equipo.* Los integrantes tienen sus lados sólidos y flacos. Conocerlos sirve para que el líder aproveche las fuerzas y compense las debilidades.
3. *Fije metas específicas para los individuos.* Con metas individuales específicas los miembros del equipo incrementan su desempeño. Además, las metas específicas facilitan la comunicación y concentran la atención en los resultados.
4. *Acuerde un método para conseguir las metas.* Las metas son los fines a los que el equipo quiere llegar. Definir y ponerse de acuerdo sobre un método une al grupo en torno de los *medios* para alcanzar esos fines.
5. *Estimule la aceptación de la responsabilidad por el desempeño de individuos y de todo el equipo.* Los equipos de éxito hacen responsables a sus integrantes, en lo individual y lo colectivo, por la finalidad, las metas y los métodos. Los integrantes saben de qué son responsables en lo individual y de qué son responsables en conjunto.
6. *Fomente la confianza entre los miembros.* Cuando hay *confianza*, los integrantes creen en la integridad, el ca-

rácter y la capacidad de los demás. Cuando no hay confianza, los miembros son incapaces de apoyarse unos en otros. Los equipos sin confianza no duran mucho.

7. *Cuide la combinación apropiada de destrezas y personalidades de los integrantes.* Los miembros llegan al equipo con diversas habilidades y personalidades. Para que los equipos trabajen bien, necesitan tres destrezas. En primer lugar, necesitan gente con capacidades técnicas. Luego, personas con aptitudes para resolver problemas y tomar decisiones para que identifiquen problemas, conciben alternativas y hagan elecciones competentes. En tercer lugar los equipos necesitan integrantes con buenas capacidades para el trato entre personas.
8. *Dé la capacitación y los recursos que hagan falta.* Los líderes tienen que verificar que sus equipos cuenten con la capacitación y los recursos que necesitan para cumplir con sus metas.
9. *Abra oportunidades para alcanzar pequeños logros.* Formar un equipo eficaz toma tiempo. Los miembros de un equipo han aprendido a pensar y trabajar así, como equipo. No puede esperarse que los nuevos equipos tengan grandes aciertos cada vez que hacen algo, sobre todo al principio. Hay que alentar a los integrantes para que empiecen buscando logros pequeños.

Fuente: Basado en P.L. Hunsaker, *Training in Management Skills*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, capítulo 12.

Práctica sobre formación de equipos eficaces

Lea atentamente el escenario siguiente. Tome notas sobre cómo manejaría la situación descrita. Refiérase a las nueve conductas para formar equipos eficaces. Enseguida su maestro le dirá qué hacer.

ESCENARIO

Usted es el líder de un equipo de cinco miembros formado para la tarea de trasladar su empresa de ingeniería al floreciente campo de la construcción de vías férreas de alta velocidad. Usted y los miembros de su equipo han investigado el campo, han identificado las oportunidades de negocios, han negociado alianzas con los proveedores de equipo y han evaluado a expertos y asesores en la materia de todo el

mundo. Durante todo el proceso, Tonya, ingeniera calificada y respetada, ha puesto en duda todo lo que usted dice en las juntas del equipo y en el trabajo. Por ejemplo, en la junta de hace 15 días usted presentó al equipo una lista de 10 posibles proyectos de vías férreas de alta velocidad investigados por el equipo y se dispuso a estudiar la capacidad de su organización para concursar por ellos. Tonya contradijo prácticamente todos sus comentarios, dudó de sus cifras y se mostró muy pesimista sobre la posibilidad de ganar los contratos. Después de esta última manifestación de desánimo, otros dos miembros, Liam y Ahmed, lo llamaron y se quejaron de que los actos de Tonya estaban dañando la eficacia del grupo. Usted había escogido a Tonya por sus aptitudes y conocimientos. Quisiera encontrar una manera de acercarse a ella y devolver el equipo al camino de todo su potencial.

Refuerzo para formación de equipos eficaces

Las siguientes sugerencias son actividades para que ejercite y refuerce las conductas propias.

1. Entreviste a tres gerentes de otras tantas organizaciones. Pregúnteles sobre sus experiencias como jefes de equipos. ¿Qué comportamientos han sido convenientes para formar un equipo eficaz? ¿Cuáles no sirvieron para formar un equipo eficaz?
2. Después de realizar un proyecto para una de sus clases, evalúe la eficacia del equipo con las siguientes preguntas: ¿Todos los integrantes sabían exactamente por qué el equipo hizo lo que hizo? ¿Los integrantes tenían mucha participación o influencia en las decisiones que los afectaban? ¿Sostenían diálogos francos, honestos y oportunos? ¿Todos conocían y entendían las prioridades del equipo? ¿Colaboraban para resolver los conflictos destructivos? ¿Todos trabajaban para lograr lo mismo? ¿Todos entendían las reglas implícitas sobre cómo comportarse en el grupo?

7 • DELEGACIÓN (EMPOWERMENT)

Los gerentes hacen las cosas a través de las personas. Como el tiempo y los conocimientos de los gerentes tienen límites, los que son eficaces tienen que saber delegar. La **delegación** es la concesión de autoridad a otra persona para que ejecute ciertos deberes. Faculta a los empleados para que tomen decisiones. La delegación no debe confundirse con la participación. En la toma de decisiones participativa se comparte la autoridad. En la delegación, los empleados toman las decisiones por su cuenta.

Aprendizaje para delegación

Ciertos actos distinguen a los que saben delegar de los que no saben. Quienes saben delegar muestran cinco formas de comportamiento.

1. *Aclare la tarea.* Determine qué hay que delegar a quién. Es necesario que identifique a la persona más capaz para hacer la tarea y que luego determine si esa persona tiene el tiempo y la motivación para hacerla. Si usted tiene un empleado dispuesto y capaz, es su responsabilidad darle información clara sobre lo que delega, los resultados que espera y sus expectativas de tiempos y desempeño. Salvo que tenga una necesidad imperiosa de adherirse a ciertos métodos, delegue sólo los resultados. Llegue a un acuerdo sobre lo que hay que hacer y los resultados esperados, pero deje que el empleado decida la mejor manera de completar la tarea.
2. *Especifique el margen de discreción del empleado.* Toda situación de delegación tiene restricciones. Aunque usted delega a un empleado la autoridad para realizar una o varias tareas, no delega una autoridad ilimitada, sino aquella para realizar ciertos actos dentro de ciertos parámetros. Tiene que especificar cuáles son esos

parámetros para que los empleados sepan, sin lugar a dudas, cuál es su margen de libertad.

3. *Deje participar al empleado.* Una de las mejores maneras de decidir cuánta autoridad se requiere para cumplir con una tarea es dejar que el empleado que será responsable de ella participe en la decisión. Ahora bien, tenga presente que hacer participar a los empleados tiene sus propios problemas como resultado de sus intereses personales y prejuicios al evaluar sus capacidades.
4. *Informe a los demás que ha delegado.* La delegación no debe ocurrir tras los bastidores. El gerente y el empleado deben saber específicamente qué se ha delegado y cuánta autoridad se ha conferido, y también deben saberlo todos los que puedan ser afectados por las decisiones y los actos del empleado. Esto incluye tanto a quienes están dentro como quienes están fuera. Básicamente, tiene que comunicar qué delegó (la tarea y el grado de autoridad) y a quién.
5. *Abra canales de retroalimentación.* Delegar sin establecer controles de realimentación es buscarse problemas. El establecimiento de controles para verificar el desempeño de los trabajadores aumenta la probabilidad de que se detecten problemas importantes y de que la tarea se complete a tiempo y con las especificaciones. Idealmente, estos controles deben determinarse en el momento de la asignación del trabajo. acuerde con el empleado un plazo para la tarea y las fechas en que debe informar de sus avances y de los principales problemas que hayan surgido. Es posible completar estos controles con revisiones periódicas para ver que el trabajador no abusa de su autoridad, que sigue las políticas de la organización, que cumple con los procedimientos adecuados, etcétera.

Fuente: Basado en P.L. Hunsaker, *Training in Management Skills*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, pp. 135-136 y 430-432; R.T. Noel, "What You Say to Your Employees When You Delegate", *Supervisory Management*, diciembre de 1993, p. 13; y S. Caudron, "Delegate for Results", *Industry Week*, 6 de febrero de 1995, pp. 27-30.

Práctica sobre delegación

Lea atentamente el escenario siguiente. Tome notas sobre cómo manejaría la situación descrita. Refiérase a las cinco conductas para delegar. Enseguida su maestro le dirá qué hacer.

ESCENARIO

Ricky Lee es gerente del grupo de contratos de un proveedor importante de artículos de oficina en su región. Su jefa, Anne Zumwalt, le pidió que preparara para fines de mes el manual de nuevos procedimientos del departamento, en el que se van a indicar los pasos de la negociación de contratos con los fabricantes de artículos de oficina que suminis-

tran los productos de la organización. Como Ricky ya está trabajando en otro proyecto importante, le pidió a Anne que, de ser posible, encargara la redacción del manual de procedimientos a Bill Harmon, uno de sus empleados con el que ha trabajado en el grupo de contratos desde hace unos tres años. Anne le dijo que no había problema en que Ricky delegara el proyecto, siempre que Bill conociera los parámetros y las expectativas para su culminación. Ricky se alista para reunirse esa mañana con Bill y hablar del encargo.

Refuerzo sobre delegación

Las siguientes sugerencias son actividades para que ejercite y refuerce las conductas propias de la delegación.

1. Entreviste a un gerente acerca de su capacidad de delegar. ¿Qué actividades no delega? ¿Por qué?
2. Enseñe a alguien a delegar. No se olvide de señalar las conductas necesarias para saber delegar ni de explicar la importancia de tales conductas.

8 • DISEÑO DE PUESTOS MOTIVADORES

Como gerente es probable que en algún momento tenga que diseñar o rediseñar puestos. ¿Cómo se cerciorará de que son puestos motivadores? ¿Qué puede hacer en cuanto al diseño de puestos para acrecentar la motivación y el desempeño de sus empleados? El modelo de las características del puesto, que define cinco dimensiones básicas (variedad de la destreza, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación), así como sus relaciones con la motivación del empleado, sienta las bases para el diseño de puestos que motiven.

Aprendizaje para diseño de puestos motivadores

En las siguientes cinco sugerencias, basadas en el modelo de las características del puesto, se especifican los cambios en los puestos que con mayor probabilidad mejorarán su potencial de motivar a los empleados.

1. *Combine tareas.* Como gerente, debe reunir las tareas especializadas y divididas para formar un nuevo módulo de trabajo. Con esta medida aumentará la variedad de las destrezas y la identidad de la tarea.
2. *Cree unidades de trabajo naturales.* Debe preparar las tareas de trabajo de manera que formen un todo identificable y significativo. En esta etapa aumenta la "propiedad" del trabajo y se alienta a los empleados para que consideren que su trabajo es significativo e importante, en vez de irrelevante y aburrido.
3. *Establezca relaciones con los clientes.* El cliente es el usuario del producto o servicio que es la base del trabajo del empleado. Siempre que sea posible, debe establecer relaciones directas entre sus trabajadores y sus clientes. Esta medida aumenta la variedad de las destrezas, la autonomía y la retroalimentación de los trabajadores.

4. *Expandir los puestos verticalmente.* La expansión vertical de un puesto significa dar a los empleados responsabilidades y controles que antes pertenecían a los gerentes. Así se cierra al menos en parte la brecha entre los aspectos "hacer" y "controlar" del puesto. Con esta medida se incrementa la autonomía de los empleados.
5. *Abra canales de retroalimentación.* Al aumentar la retroalimentación los empleados se enteran de cuál es su desempeño y también saben si éste mejora, empeora o se mantiene constante. Lo ideal es que la retroalimentación se dé en la medida en que el empleado hace el trabajo, y no ocasionalmente.

Fuente: Basado en J.R. Hackman, "Work Design", en J.R. Hackman y J.L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work*, Santa Mónica, CA: Goodyear, 1977, pp. 132-133.

Práctica sobre diseño de puestos motivadores

Lea atentamente el escenario siguiente. Tome notas sobre cómo manejaría la situación descrita. Refiérase a las cinco sugerencias para diseñar trabajos motivadores. Enseguida su maestro le dirá qué hacer.

ESCENARIO

Usted trabaja en Sunrise Delivers, una compañía de fletes que hace entregas locales de productos para sus clientes. En su posición, supervisa a seis choferes de Sunrise. Cada mañana los choferes llevan los camiones precargados a su destino y esperan a que descarguen los productos. Hay una rotación elevada en el trabajo. De hecho, en general los choferes no se quedan más de seis meses. La rotación se está volviendo costosa y se ha vuelto difícil establecer un programa de servi-

cios a clientes de calidad, si siempre se ven caras nuevas. También ha oído quejas de los choferes que “lo único que hacen es manejar”. ¿Sabe qué hacer para resolver este problema?

Refuerzo sobre diseño de puestos motivadores

Las siguientes sugerencias son actividades para que ejercite y refuerce las conductas propias del diseño de puestos motivadores.

1. Piense en el peor trabajo que le haya tocado. Analice el trabajo de acuerdo con el modelo de las características del puesto. Vuelva a diseñarlo para hacerlo más satisfactorio y motivador.
2. Entreviste a dos personas de puestos distintos en su universidad. Hágales preguntas sobre su trabajo tomando como guía el modelo de las características del puesto. Con la información que recabe, prepare una lista de recomendaciones para hacer más motivadores esos puestos.

9 • CULTIVO DE LA CONFIANZA

La confianza cumple una función importante en las relaciones del gerente con sus empleados. Dada la importancia de la confianza, los gerentes de hoy deben tratar de fomentarla en su grupo de trabajo.

Aprendizaje para cultivo de la confianza

Para mejorar el cultivo de la confianza entre sus empleados, estudie las ocho sugerencias siguientes:

1. *Practique la franqueza.* La falta de confianza viene tanto de lo que la gente ignora como de lo que hace. Ser franco con sus compañeros lleva a la confianza. Mantenga informada a la gente. Aclare los criterios que sigue para tomar decisiones. Explique la razón de sus decisiones. Sea directo y honesto con los problemas. Revele toda la información pertinente.
2. *Sea justo.* Antes de tomar decisiones o emprender acciones, considere si los demás las perciben objetivas y justas. Dé el crédito cuando alguien lo amerite. Sea objetivo e imparcial en las evaluaciones de desempeño. Preste atención a la impresión de justicia cuando distribuya las recompensas.
3. *Hable de sus sentimientos.* Los gerentes que únicamente comunican datos se consideran fríos, distantes e insensibles. Si usted comparte sus sentimientos, los demás verán que usted es un ser humano de verdad. Lo conocerán como es y aumentará el respeto que les infunda.
4. *Diga la verdad.* Ser confiable significa ser creíble. Como la honestidad es crucial para la credibilidad, usted debe proyectar la imagen de ser una persona que dice la verdad. Los empleados toleran más que se les transmita una negativa de los jefes que enterarse de que su gerente les dijo mentiras.
5. *Sea congruente.* Las personas quieren lo previsible. La desconfianza viene de no saber qué esperar. Tómese un tiempo para pensar en sus valores y convicciones y deje que guíen su comportamiento. Cuando usted sabe qué es importante para usted, sus acciones se apegarán a este conocimiento y proyectará una imagen de congruencia que fomenta la confianza.
6. *Cumpla sus promesas.* La confianza requiere que usted sea cumplido. Tiene que garantizar que cumple con su palabra. Debe sostener sus promesas.

7. *Guarde las confidencias.* Uno confía en quienes considera discretos y confiables. Si una persona se acerca a usted y se pone en situación de vulnerabilidad revelándole algo, necesita tener la tranquilidad de que no lo comentará con los demás ni traicionará su confianza. Si la gente piensa que usted revela las confidencias personales o que no es posible confiarse con usted, habrá perdido su confianza.
8. *Demuestre competencia.* Fomente la admiración y el respeto de los demás demostrando una competencia técnica y profesional. Preste atención especial a adquirir y ejercitar las destrezas de comunicación, negociación y otras de trato con las personas.

Fuente: Basado en F. Bartolome, “Nobody Trusts the Boss Completely—Now What?”, *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1989, pp. 135-142; y J.K. Butler Jr., “Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Condition of Trust Inventory”, *Journal of Management*, septiembre de 1991, pp. 643-663.

Práctica sobre cultivo de la confianza

Lea atentamente el escenario siguiente. Tome notas sobre cómo manejaría la situación descrita. Refiérase a las ocho conductas para cultivar la confianza. Enseguida su maestro le dirá qué hacer.

ESCENARIO

Donna Romines es la gerente del departamento de embarques de Tastefully Tempting, compañía de dulces finos de Phoenix. Reciben pedidos de todo el mundo. Su equipo de seis miembros tramita todos los pedidos. Sobre decir que los dos meses anteriores a Navidad son bastante movidos. Todos cuentan los días hasta el 24 de diciembre, cuando el teléfono por fin deja de sonar, por lo menos un par de días. Usted y los miembros del equipo lanzan un suspiro de alivio cuando la última caja de dulces sale por la puerta.

Cuando se fundó la compañía hace cinco años, después de las carreras de la temporada, los dueños cerraban Tastefully Tempting las dos semanas que siguen de Navidad. Sin embargo, a medida que la empresa ha crecido y ha pasado a vender por Internet, esta costumbre se ha vuelto cara. Hay demasiados negocios para darse ese lujo. Además, las carreras para el día de san Valentín comienzan una semana después de Navidad. El cierre total de las dos semanas siguen-

tes de la temporada se ha revocado formalmente y algunos departamentos han enfrentado dificultades para que los empleados retomen el trabajo después de Navidad. Estos empleados tienen poco rendimiento en esos días. Sin embargo, este año las cosas tienen que cambiar. Usted sabe que no será fácil superar la "tradición" de la cultura, pero su equipo de embarques tiene que estar listo para resolver los pedidos que se han acumulado. A fin de cuentas, los clientes de Tastefully Tempting quieren pedidos rápidos y correctos.

Refuerzo para cultivo de la confianza

Las siguientes sugerencias son actividades para que ejercite y refuerce las conductas propias del cultivo de la confianza.

1. Lleve una bitácora de una semana en la que señale si sus decisiones y acciones diarias fomentaron la confianza o la desconfianza de las personas. ¿Qué cosas hizo que fomentaron la confianza? ¿Qué cosas hizo que favorecieron la desconfianza? ¿Cómo cambiaría su comportamiento para que las situaciones de desconfianza se hubieran convertido en situaciones de confianza?
2. Revise números recientes de alguna publicación comercial (como *Business Week*, *Fortune*, *Forbes*, *Fast Company*, *Industry Week* o *Wall Street Journal*). Busque artículos en los que la confianza (o la falta de confianza) haya tenido un papel importante. Explique cómo los participantes debieron aprovechar sus habilidades en el cultivo de la confianza para manejar la situación.

10 • DISCIPLINA

Si el desempeño de un empleado nunca está a la altura de lo que debe o si se dedica a ignorar las normas y reglas de la organización, el gerente tiene que recurrir a la disciplina como medio de controlar ese comportamiento. ¿Qué es la **disciplina**? La disciplina comprende las acciones que toma un gerente para imponer las expectativas, normas y reglas de la organización. Los problemas más comunes de disciplina con los que tienen que lidiar los gerentes son asistencia (faltas, retardos y abuso de los permisos por enfermedad), comportamiento laboral (incumplimiento de las metas de desempeño, desobediencia, negativa a usar los instrumentos de seguridad, consumo de alcohol o drogas) y deshonestidad (robo, mentir a los jefes).

Aprendizaje sobre disciplina

Para disciplinar mejor a los empleados, siga estas ocho conductas.

1. *Responda inmediatamente.* Cuanto antes siga la acción disciplinaria al comportamiento que la requiere, tanto más probable será que el empleado asocie la disciplina con la conducta, más que con usted como el que la aplica. Lo mejor es comenzar el proceso de la disciplina en cuanto observe una infracción.
2. *Haga una advertencia.* Tiene la obligación de advertir al empleado antes de iniciar una acción disciplinaria. Esto significa que el empleado debe estar consciente y aceptar las reglas y normas de comportamiento y desempeño de la organización. Es más probable que los empleados consideren justa una acción disciplinaria si recibieron una advertencia de que cierto comportamiento acarrea un castigo y cuando saben que se tomarán medidas disciplinarias.
3. *Señale específicamente el problema.* Diga la fecha, hora y lugar, quienes participaron y cualquier atenuante circunstancial del comportamiento problemático. No se olvide de definir este comportamiento en términos exactos, en vez de sólo recitar las normas de la compañía. Explique por qué el comportamiento es inaceptable: muestre cómo afecta en el desempeño del empleado,

en la eficacia de la unidad de trabajo y en los compañeros del empleado.

4. *Deje que el empleado explique su postura.* Cualesquiera que sean los hechos, un juicio justo exige que el empleado tenga la oportunidad de explicar su postura. ¿Qué ocurrió, desde el punto de vista del empleado? ¿Por qué ocurrió? ¿Cuál es su impresión de expectativas, reglas, normas y circunstancias?
5. *La discusión debe ser impersonal.* Asegúrese de dirigir el castigo a lo que hizo el empleado (o a lo que dejó de hacer), no a lo que es en lo personal.
6. *Sea congruente.* El tratamiento justo de los empleados exige que las acciones disciplinarias sean congruentes. Pero esto no significa tratar a todos exactamente igual. Justifique con claridad las acciones disciplinarias que les parezcan incongruentes a los empleados.
7. *Tome medidas de gravedad progresiva.* Escoja una medida correctiva apropiada para el comportamiento problemático. Cuando los problemas se repiten, los castigos deben ser gradualmente más severos. Por ejemplo, comienza con una advertencia de palabra, luego una advertencia por escrito, una suspensión y, si la conducta inadecuada lo justifica, el despido. Pero recuerde que hay comportamientos que requieren un despido inmediato y esto debe ponerse en claro a los empleados.
8. *Llegue a un acuerdo sobre los cambios.* La disciplina debe incluir guía y dirección para corregir el comportamiento problemático. Deje que el empleado trace sus planes para garantizar que no se repetirá el problema.

Fuente: Basado en A. Belohlav, *The Art of Disciplining Your Employees*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1985; y R.H. Lussier, "A Discipline Model for Increasing Performance", *Supervisory Management*, agosto de 1990, pp. 6-7.

Práctica sobre disciplina

Lea atentamente el escenario siguiente. Tome notas sobre cómo manejaría la situación disciplinaria descrita. Refiérase a las ocho conductas para disciplinar. Enseguida su maestro le dirá qué hacer.

ESCENARIO

Usted es líder de un equipo en el departamento de servicio a clientes de Mountain View Microbrewery. Carla es la más nueva en su grupo de 10 empleados. Llegó apenas hace seis semanas. Tenía buenas recomendaciones de su trabajo anterior como representante de soporte a clientes en una distribuidora de autos. Sin embargo, poco después de llegar al grupo se tardó en expedir una orden de compra importante. Cuando usted habló con ella, le dijo que “la tenía extraviada”, pero usted la descubrió en su charola de pendientes, correctamente situada. Luego, apenas la semana pasada, no devolvió de inmediato una llamada a un cliente descontento que en ese momento hubiera sido fácil de satisfacer. Entonces, el cliente se enfureció y manifestó su enojo en una carta al director ejecutivo de la compañía. El último incidente con Carla ocurrió ayer. Como parte de su programa continuo de mejoramiento de la calidad, los integrantes de su equipo preparan informes periódicos sobre el servicio que prestan a cada cliente y los envían a un equipo gerencial superior que los revisa. Carla no cumplió con el plazo para

mandar su informe al grupo de evaluación y uno de los miembros de este grupo lo llamó para saber por qué no estaba ese informe. Como Carla estará a prueba todavía otras seis semanas, parece que ha llegado el momento de que hable con ella sobre su incapacidad de cumplir con las metas esperadas de desempeño laboral.

Refuerzo sobre disciplina

Las siguientes sugerencias son actividades para que ejercite y refuerce las conductas propias de la disciplina.

1. Hable con gerentes de tres organizaciones. Pregúnteles qué lineamientos les dieron para disciplinar a los empleados. Pídeles que describan problemas concretos de disciplina y cómo los manejaron.
2. Entreviste a tres maestros actuales o anteriores. Pregúnteles cuáles son sus métodos de disciplina. ¿Qué hacen con quienes entregan tarde sus trabajos, hacen trampa, faltan mucho y presentan otros problemas de disciplina?

11 • ENTREVISTAS

La entrevista es una parte casi universal de la selección de empleados. Muy pocos de nosotros hemos conseguido un trabajo sin pasar por una o más entrevistas. Las entrevistas son herramientas válidas y confiables de selección, pero hay que estructurarlas y organizarlas bien.

Aprendizaje para entrevistas

Usted puede ser un entrevistador eficaz si asimila estas siete sugerencias para entrevistar a los solicitantes de trabajo.

1. *Revise la descripción y la especificación del puesto.* Antes de la entrevista repase la información pertinente. ¿Por qué? Porque esto le dará información valiosa acerca de qué aspectos evaluar del candidato. Más aún, conocer los requisitos particulares del puesto ayudará a eliminar prejuicios en la entrevista.
2. *Prepare un cuestionario estructurado con las preguntas que quiera formular al solicitante.* Si tiene un cuestionario preparado, se asegura de tener toda la información que quiere. Además, al formular preguntas semejantes estará en mejor posición para comparar, sobre una base común, las respuestas de todos los candidatos.
3. *Antes de reunirse con un candidato, revise su solicitud de empleo y su currículum.* Con esta revisión usted se formará un cuadro completo del candidato en cuanto a lo que se desprende del currículum o la solicitud y de lo que requiere el puesto. También comenzará a identificar aspectos que explorar en la entrevista; esto es, los elementos del currículum y la solicitud a los que falten aclaraciones o que sean esenciales para el puesto, se convierten en el centro de su conversación con el candidato.

4. *Para iniciar la entrevista, ponga cómodo al candidato y déle una panorámica breve de los temas que abordarán.* Las entrevistas son tensas para los candidatos. Iniciar una reunión con plática trivial, como el estado del clima, le da tiempo al candidato para adaptarse al entorno. Al darle una panorámica de los temas que tocarán, le proporciona un esquema, de modo que pueda enmarcar lo que dice en respuesta a sus preguntas.

5. *Haga sus preguntas y escuche atentamente las respuestas del candidato.* Elija varias preguntas complementarias que surjan naturalmente de las respuestas dadas. Céntrase en las respuestas del candidato y la información que necesita para saber si la persona cumple con los requisitos del trabajo. Si no está seguro, haga una pregunta complementaria para sondear en busca de más información.

6. *Al concluir la entrevista diga al solicitante lo que ocurrirá a continuación.* Los solicitantes se sienten inquietos por el estado de su decisión de contratación. Sea directo con ellos en cuanto a otros candidatos y los pasos que faltan en el proceso de contratación. Informe al solicitante sobre los plazos para la decisión. Además, dígame que le notificará el resultado.

7. *Escriba la evaluación del candidato con la entrevista fresca en su memoria.* No espere hasta el final del día, después de entrevistar a varias personas, para escribir su análisis de cada una. La memoria es traicionera. Al terminar la entrevista, cuanto antes escriba sus impresiones tanto más probable será que anote con fidelidad lo que ocurrió y sus impresiones del candidato.

Fuente: Basado en S.P. Robbins y D.A. DeCenzo, *Fundamentals of Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004, 4a ed., p. 194.

Práctica sobre entrevistas

Lea atentamente la lista siguiente y realice las actividades. Refiérase a las siete sugerencias para realizar buenas entrevistas. Enseguida su maestro le dirá qué hacer.

1. Divídanse en grupos de tres.
2. Dediquen 10 minutos a elaborar cinco preguntas difíciles para una entrevista de empleo, que les parezcan pertinentes para contratar egresados universitarios en el programa de capacitación de gerentes de Kraft Foods. Cada candidato pasará de 18 a 24 meses como representante de ventas encargado de cuentas en tiendas y restaurantes. Después de este periodo de capacitación, se espera que los de mejor desempeño serán ascendidos a la posición de supervisor de distrito.
3. Intercambien sus cinco preguntas con otro grupo.
4. En cada grupo deben atribuirse los siguientes tres roles: entrevistador, solicitante y observador. Quien representa al solicitante debe redactar un currículum breve de sus antecedentes y experiencia, y dárselo al entrevistador.
5. Representen una entrevista de empleo. El entrevistador debe incluir las cinco preguntas que le proporcionó el otro grupo, sin limitarse a ellas.

6. Después de la entrevista, el observador debe evaluar el comportamiento del entrevistador de acuerdo con las sugerencias de las buenas entrevistas.

Refuerzo sobre entrevistas

Las siguientes sugerencias son actividades para que ejercite y refuerce la habilidad de entrevistar.

1. Lo más probable es que en su universidad haya un servicio de bolsa de trabajo para titulados. Si es posible, hable con dos o tres titulados que hayan sido entrevistados por organizaciones a través de este servicio. Pídeles que le comenten lo que ocurrió durante las entrevistas. Luego escriba un informe breve en el que describa lo que averiguó y compare las experiencias de los estudiantes con las sugerencias de las buenas entrevistas.
2. Entreviste a un gerente sobre el método que sigue para entrevistar y contratar empleados nuevos. ¿Qué información trata de obtener en las entrevistas? (Al entrevistar a este gerente, no se olvide de seguir las sugerencias de las buenas entrevistas. Usted no va a "contratar" a esta persona, pero busca información, que es exactamente lo que hacen los gerentes en una entrevista).

12 • MANEJO DE CONFLICTOS

Los conflictos son hechos naturales del trato entre las personas en las organizaciones y no pueden ni deben ser eliminados. Los conflictos surgen porque los integrantes de las organizaciones tienen sus metas propias y los recursos son escasos. Además, las prácticas modernas administrativas, como el *empowerment* y los equipos autodirigidos en los que las personas trabajan de manera interdependiente y hay que coordinarlas, abren la posibilidad de conflictos. Por consiguiente, la capacidad de manejar los conflictos es una de las habilidades más importantes de los gerentes. De hecho, cuando se pidió a los gerentes de recursos humanos de las 1000 compañías de *Fortune* que calificaran la importancia de ciertas habilidades gerenciales, entre las 10 primeras estaba el manejo de conflictos.

Aprendizaje para manejo de conflictos

Para adquirir la capacidad de manejar conflictos, asimile estas seis conductas.

1. *Determine la índole del conflicto.* Lo primero que debe hacer es determinar el origen de un conflicto. ¿Surgió el conflicto por diferencia de comunicación (dificultades semánticas, malos entendidos o ruido en el canal de comunicación)? ¿Es resultado de una diferenciación estructural del puesto o la organización, como de metas, opciones de decisión, criterios de desempeño o distribución de recursos? ¿Se debe el conflicto a diferencias personales (idiosincrasias o sistemas de valores)? ¿Hay aspectos positivos en el conflicto que lo hagan más funcional que disfuncional?

2. *Decida si hay que ocuparse de este conflicto.* Algunos conflictos no justifican la atención del gerente. Otros no valen la pena el esfuerzo y unos más resultan inmanejables. Evite los conflictos triviales y enfóquese en los que necesitan atención.
3. *Evalúe a las personas involucradas en el conflicto.* Es importante que identifique a las partes del conflicto y que las conozca. ¿Qué intereses o preocupaciones tiene cada cual? ¿Qué es importante para ellos? ¿Quién tiene el poder? ¿Qué está en juego? ¿Cuál es el plazo? ¿Cuáles son sus personalidades, sentimientos y recursos? Es más probable que maneje bien un conflicto si consigue ver la situación desde el punto de vista de las partes.
4. *Conozca sus opciones para manejar el conflicto.* Los gerentes tienen cinco métodos para manejar los conflictos: evitación, aceptación, fuerza, concesiones y colaboración. Vamos a describirlos brevemente.

Evitación. La evitación consiste en apartarse o suprimir el conflicto. Es lo más apropiado cuando el conflicto es trivial, cuando las emociones están muy excitadas y cuando se necesita tiempo para que las partes se calmen o cuando la posibilidad de suscitar una acción más afirmativa supera los beneficios de llegar a una solución.

Aceptación. La aceptación consiste en dar la prioridad a las necesidades e intereses de los demás y no a los suyos para mantener una relación armoniosa. Es más viable cuando el tema en disputa no le importa demasiado o cuando quiere "acumular puntos" para algún asunto posterior.

Fuerza. En el método de la fuerza se imponen las necesidades propias a expensas de las de otros. Funciona mejor cuando uno requiere una solución rápida sobre asuntos importantes en los que haya que tomar medidas impopulares o cuando no es crucial que los demás se comprometan con su decisión.

Concesiones. Es una solución a un conflicto en el que cada parte cede algo importante. Puede ser una estrategia óptima cuando las partes tienen el mismo poder, cuando es deseable llegar a una solución temporal de un problema complicado o cuando las presiones de tiempo exigen una solución expedita.

Colaboración. La colaboración es una situación en la que todos ganan y en la que las partes del conflicto tratan de cumplir sus intereses. Es la mejor opción para resolver conflictos cuando las presiones de tiempo son mínimas, cuando todas las partes quieren esta solución y cuando el asunto es demasiado importante para hacer concesiones.

5. *No descuide los aspectos emocionales del conflicto.* Durante los conflictos se exacerban los sentimientos (iras, miedos, resentimientos, etc.). Por tanto, lo mejor es ocuparse de estos aspectos, más que tratar de arreglar los aspectos sustantivos del conflicto. Para ello se cumplen tres etapas. En la primera, trate a los demás con respeto; sea consciente de sus propias emociones y contróuelas. Después escuche sus puntos de vista y demuestre que comprende. Por último, declare brevemente sus ideas, necesidades y sentimientos.
6. *Elija la mejor opción.* Para empezar determine qué estilo prefiere para manejar los conflictos. Para decidirlo, realice el ejercicio "What's My Preferred Conflict Handling Style?", que se encuentra en R.O.L.L.S., la biblioteca de autoevaluación (www.pearsoneducacion.net/robbins). A continuación examine las metas que tiene para resolver el conflicto: ¿Qué importancia tiene el conflicto? ¿Qué tan interesado está en mantener unas relaciones personales de respaldo a largo plazo? ¿Con qué rapidez hay que resolver el conflicto?

En igualdad de circunstancias, si el problema es crítico para el éxito de la organización o la unidad, se prefiere la colaboración. Si lo deseable es sostener una relación, las mejores estrategias en orden de preferencia son aceptación, colaboración, concesiones y evitación. Si es crucial resolver el problema a la mayor brevedad, las opciones son la fuerza, aceptación y concesiones, en ese orden.

Por último, conocer el origen del conflicto puede ayudarle a decidir cuál es la mejor opción. Los conflictos por problemas de comunicación que giran en torno de la falta de información y los malos entendidos se resuelven mejor mediante colaboración. Los conflictos por diferencias personales, que surgen de desemejanzas en valores y personalidades, se prestan al método de la evitación, porque esas diferencias están muy arraigadas. Sin embargo, los gerentes que tienen que resolver estos conflictos acuden a la fuerza, no tanto porque sea lo mejor para las partes, sino porque funciona. Por último, los conflictos estructurales se resuelven con todos o muchos de los métodos.

Fuente: Basado en S.P. Robbins y P.L. Hunsaker, *Training in InterPersonal Skills*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003, 3a ed., pp. 223-226; P.L. Hunsaker, *Training in Management Skills*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001; S. Caudron, "On the Contrary: Productive Conflict Has Value", *Workforce*, febrero de 1999, pp. 25-27, y C. Luporter, "Improving Managers' Interpersonal Skills", *Luporter Report*, 14 de enero de 1999.

Práctica sobre manejo de conflictos

Lea atentamente el escenario siguiente. Tome notas sobre cómo manejaría la situación descrita. Refiérase a las seis conductas para manejar conflictos. Enseguida su maestro le dirá qué hacer.

ESCENARIO

Desde hace cuatro años Shannon Walter ha sido gerente de ventas en Super Sports, una distribuidora de artículos deportivos en el medio oeste de Estados Unidos. En ese tiempo ha visto crecer constantemente las ventas. Pero ahora cree que opaca sus logros una de sus propias representantes de cuenta, María Hampton.

Ayer, en una de las sesiones trimestrales de lluvia de ideas de toda la organización que acaba de instituir el director ejecutivo Reid Sommers, María propuso que Super Sports cambiara radicalmente su enfoque de distribuidora de líneas completas a vendedora de mercados especializados. Su argumento fue éste: "Ahora nuestras cifras están bien, pero vendemos muy poco de muchas cosas. Pienso que podemos hacer mucho más si nos concentramos en el mercado infantil que exige artículos deportivos todo el año".

Shannon se sintió muy sorprendido de la propuesta de María porque ella le había planteado el tema la semana pasada y, después de analizarla, llegaron a la conclusión de que no era buena idea. Le contestó de inmediato: "Ya hablamos de esa idea, María, y según dijimos, Super Sports, ha tenido mucho éxito con una línea completa de productos".

"Espera —interrumpió Reid. Ésta es sólo una sesión de lluvia de ideas, Shannon. Vamos a reunir las todas antes de separar el grano de la paja".

Shannon asintió. Sabía que Reid tenía las mejores intenciones con su estilo de dirigir, pero a menudo pensaba que se perdía mucho tiempo. Además estaba enojado porque María trajo a colación un tema que él creía que ya habían analizado bastante en privado.

Su irritación aumentó en forma considerable cuando Reid decidió explorar la propuesta de María después de la sesión de lluvia de ideas. Le pidió a María que preparara un análisis de su idea de que concentrarse en productos infantiles tendría posibilidades de superar el rendimiento actual de la línea completa de Super Sports. "¿Por qué tenía que ser María, mi empleada?", se preguntaba Shannon. Además, aunque pensaba que la estrategia propuesta no sería buena para la compañía, también tenía la sensación de que si no participaba, las cosas se pondrían peor.

Refuerzo para manejo de conflictos

Las siguientes sugerencias son actividades para que ejercite y refuerce las conductas propias del manejo de conflictos.

1. Piense en un conflicto reciente que haya tenido con un amigo, compañero o familiar. ¿Cuál fue el origen del

conflicto? ¿El conflicto se resolvió en concordancia con sus metas? ¿Se resolvió en concordancia con las metas de la otra persona? ¿Qué otras maneras de manejar el conflicto habrían sido más eficaces?

2. Entreviste a tres gerentes de organizaciones diferentes. Pídale que hablen de sus experiencias en el manejo de conflictos. ¿Qué conductas resultaron apropiadas? ¿Cuáles no funcionaron?

13 • MANEJO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Los gerentes cumplen una función importante en los cambios; es decir, son agentes del cambio. Sin embargo, los empleados se resisten a él. A fin de cuentas el cambio representa ambigüedad e incertidumbre o pone en peligro el estado de las cosas. ¿Cómo se maneja esta resistencia al cambio?

Aprendizaje para manejo de la resistencia al cambio

Para manejar mejor la resistencia al cambio, siga estas sugerencias.

1. *Evalúe el ambiente para un cambio.* Un factor importante de que se materialicen unos cambios y otros fracasen es la preparación. Evaluar el ambiente para un cambio consiste en plantearse varias preguntas. Cuantas más respuestas afirmativas tengamos, más probable es que los esfuerzos de cambio tengan éxito.
 - ¿El patrocinador del cambio ocupa un lugar suficientemente alto en la jerarquía para tener el poder de enfrentar la resistencia?
 - ¿La dirección apoya el cambio y está comprometida?
 - ¿Hay una sensación de urgencia entre los directores sobre la necesidad del cambio y los demás comparten esta sensación?
 - ¿Tienen los gerentes una visión clara de cómo se verá el futuro después del cambio?
 - ¿Se cuenta con medidas objetivas para evaluar las actividades de cambio y se diseñaron esquemas de recompensas para reforzarlas?
 - ¿La iniciativa de cambio es congruente con otros cambios que acontecen en la organización?
 - ¿Los gerentes están dispuestos a sacrificar sus intereses personales por el bien de toda la organización?
 - ¿Los gerentes se enorgullecen de que vigilen atentamente los cambios y actividades de la competencia?
 - ¿Se premia a gerentes y empleados para correr riesgos, ser innovadores y buscar soluciones nuevas y mejores?
 - ¿Es flexible la estructura de la organización?
 - ¿La comunicación fluye en los dos sentidos en la organización?
 - ¿La organización ha implementado con éxito otros cambios?

- ¿Los empleados están satisfechos y confían en la dirección?
 - ¿Hay muchas relaciones y cooperación entre las unidades de la organización?
 - ¿Las decisiones se toman rápidamente y toman en cuenta las sugerencias?
2. *Escoja un método apropiado para manejar la resistencia al cambio.* Se han propuesto seis tácticas para enfrentar la resistencia al cambio, cada una apropiada en varias condiciones de resistencia: *educación y comunicación* (cuando la resistencia es resultado de que falta información o es inadecuada), *participación* (cuando la resistencia viene de que las personas no tienen toda la información que necesitan o cuando tienen el poder de resistirse), *facilitación y apoyo* (cuando los que tienen el poder perderán con el cambio), *manipulación y cooptación* (cuando ninguna táctica funciona o es demasiado cara) y *coerción* (cuando la velocidad es esencial y los agentes del cambio tienen suficiente poder). Cuál sea el mejor método depende del origen de la resistencia al cambio.
 3. *Durante la época del cambio y al concluir hable con los empleados sobre el apoyo que puede brindarles.* Sus empleados tienen que saber que usted está ahí para apoyarlos durante el periodo de cambio. Prepárese a darles la ayuda que les haga falta para materializar el cambio.

Fuente: Basado en J.P. Kotter y L.A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1979, pp. 106-114; y T.A. Stewart, "Rate Your Readiness to Change", *Fortune*, 7 de febrero de 1994, pp. 106-110.

Práctica sobre manejo de la resistencia al cambio

Lea atentamente el escenario siguiente. Tome notas sobre cómo manejaría la situación descrita. Refiérase a las tres sugerencias para manejar la resistencia al cambio. Enseñada su maestro le dirá qué hacer.

ESCENARIO

Usted es supervisor de enfermería en un hospital comunitario donde trabajan enfermeras de sala de urgencias y de piso. Las enfermeras de estos equipos trabajan casi exclusivamente con personas que hacen el mismo trabajo. En sus lecturas profesionales se encontró el concepto de

capacitación transversal de equipos de enfermeras y de darles responsabilidades más variadas, lo que se ha demostrado que mejora la atención de los pacientes además de que reduce costos. Llama a su oficina a las jefas de los dos equipos, Sue y Scott, para explicarles que quiere que sus enfermeras se pasen a este esquema. Para su sorpresa las dos se niegan. Sue dice que ella y las otras enfermeras de la sala de urgencias piensan que son necesarias ahí, donde cumplen las funciones más vitales del hospital. Trabajan horarios especiales cuando hace falta, hacen todas las tareas que se requieran y, en general, laboran en las circunstancias más tensas. Piensan que las enfermeras de piso tienen un trabajo fácil para lo que ganan. Scott, jefa de las enfermeras de piso, dice que en su grupo opinan que las enfermeras de sala de urgencias carecen de la capacitación especial y la experiencia que ellas aportan al hospital. Las enfermeras de piso dicen que soportan las responsabilidades más pesadas y que hacen el trabajo más agotador. Como están en contacto constante con pacientes y familiares, no les parece que deban ser

apartadas de sus vitales deberes en los pisos para ir a ayudar a las enfermeras de urgencias a completar sus tareas.

Refuerzo sobre manejo de la resistencia al cambio

Las siguientes sugerencias son actividades para que ejercite y refuerce las conductas propias del manejo de la resistencia al cambio.

1. Piense en cambios (mayores y menores) que haya enfrentado en un año. Quizás esos cambios concernían a otras personas o eran suyos en lo individual. ¿Se resistió al cambio? ¿Los demás se resistieron al cambio? ¿Cómo superó su resistencia o la de los demás?
2. Entreviste gerentes de tres organizaciones sobre los cambios que hayan implementado. ¿Cómo manejaron la resistencia al cambio?

14 • TUTELAJE

Un **mentor** es un integrante de la organización, por lo regular de cierta edad, con experiencia y en una posición superior, que patrocina o apoya a otro empleado (su protegido) de nivel inferior en la organización. Un mentor enseña, guía y alienta. Algunas organizaciones tienen esquemas formales de tutelaje, pero incluso en las organizaciones que no tienen tales esquemas, es una habilidad importante que hay que adquirir.

Aprendizaje sobre tutelaje

Para ser mejor mentor siga estas seis sugerencias en sus relaciones con la otra persona.

1. *Comuníquese honesta y francamente con su discípulo.* Para que su discípulo aprenda y saque provecho de sus experiencias y conocimientos, tiene que ser honesto y franco cuando le hable de lo que ha hecho. Cuente los fracasos tanto como los éxitos. Recuerde que el tutelaje es un aprendizaje, para que tenga lugar hay que ser franco, honesto y decir "las cosas como son".
2. *Aliente la comunicación franca y honesta de su discípulo.* Usted tiene que saber, en su calidad de mentor, lo que su discípulo espera ganar de esta relación. Debe alentarlos a preguntar para adquirir información y a decir concretamente qué quiere conseguir.
3. *Trate la relación con su discípulo como una oportunidad de aprendizaje.* No diga que se sabe todas las respuestas y que posee todos los conocimientos, pero comparta lo que ha aprendido como resultado de su experiencia. En sus conversaciones y trato con su discípulo usted podrá aprender tanto como él aprende de usted. Por eso, preste atención a lo que dice él.
4. *Tómese el tiempo para conocer a su discípulo.* Como mentor debe estar dispuesto a dedicar tiempo a conocer a su discípulo y enterarse de sus intereses. Si no

quiere dedicarle tiempo, quizá lo mejor sea que no se embarque en una relación de tutelaje.

5. *Recuerde a su discípulo que no hay sustitutos para el buen desempeño laboral.* En cualquier trabajo el buen desempeño es absolutamente esencial para el éxito. No importa cuánta información le dé a su discípulo si él no está dispuesto a esforzarse por desempeñarse bien.
6. *Sepa cuándo es la hora de separarse.* Los buenos mentores saben cuándo llegó el momento de dejar que su discípulo marche por su cuenta. Si la relación de tutelaje ha sido provechosa, el discípulo se sentirá cómodo y confiado de manejar más responsabilidades de trabajo. Desde luego, el hecho de que la relación termine no significa que nunca tendrá contacto con su discípulo. Sólo quiere decir que se convierte en una relación de iguales, no en una de maestro y alumno.

Fuente: Basado en H. Rothman, "The Boss As Mentor", *Nation's Business*, abril de 1993, pp. 66-67; J.B. Cunningham y T. Eberle, "Characteristics of the Mentoring Experience: A Qualitative Study", *Personnel Review*, junio de 1993, pp. 54-66; S. Crandell, "The Joys of Mentoring", *Executive Female*, marzo-abril de 1994, pp. 38-42; y W. Heery, "Corporate Mentoring Can Break the Glass Ceiling", *HRFocus*, mayo de 1994, pp. 17-18.

Práctica sobre tutelaje

Lea atentamente el escenario siguiente. Tome notas sobre cómo manejaría la situación descrita. Refiérase a las seis conductas de tutelaje. Enseguida su maestro le dirá qué hacer.

ESCENARIO

Lora Slovinsky ha trabajado en su departamento en una empresa de software más que cualquier otro empleado. Usted aprecia sus destrezas y su compromiso, y muchas veces

solicita su opinión sobre problemas difíciles. Con mucha frecuencia sus ideas han sido mejores que las de usted y ha reconocido cuánto aprecia sus contribuciones mediante elogios y aumentos. Sin embargo, recientemente ha puesto en duda el buen juicio de Lora. El problema esencial está en la diferencia perceptible con la que ella y usted abordan el trabajo. Sus puntos fuertes están en que consigue los resultados a tiempo y dentro del presupuesto. Lora conoce bien estas restricciones pero a veces su creatividad y su perfeccionismo hacen que prolongue los proyectos en la búsqueda de mejores métodos. En su último encargo Lora se mostró más empeñada que nunca en hacer las cosas a su manera. A pesar de unas instrucciones que, en opinión de usted, eran bastante claras, se pasó dos semanas del plazo de un cliente importante. La calidad del producto era alta, como siempre, el diseño del software era mucho más elaborado de lo necesario en esta etapa del desarrollo. Mientras examina el trabajo de ella en su oficina, usted se siente más que frustrado y está seguro de que tiene que abordar el asunto con Lora.

15 • NEGOCIACIÓN

Negociar es otra destreza de trato personal que todos los gerentes ejercitan. Por ejemplo, tienen que negociar salarios para los empleados nuevos, negociar recursos con sus jefes, limar diferencias con sus asociados o resolver conflictos con los subordinados. La **negociación** es el proceso en el que dos o más partes que tienen preferencias distintas deben tomar decisiones conjuntas y llegar a un acuerdo.

Aprendizaje para negociación

Para negociar con más eficacia, asimile estas seis recomendaciones.

1. *Investigue a la persona con la que va a negociar.* Adquiera toda la información que pueda sobre la persona con la que va a negociar. ¿Cuáles son sus intereses y sus metas? Comprender la posición de esta persona le ayudará a entender mejor su comportamiento, pronosticar sus reacciones a las ofertas y a enmarcar las soluciones en sus intereses.
2. *Comience con una introducción positiva.* En las investigaciones se muestra que las concesiones se devuelven y llevan a acuerdos. Por tanto, comience las negociaciones con una introducción positiva y luego corresponda a las cesiones de la otra parte.
3. *Aborde problemas, no personalidades.* Concéntrese en los temas de las negociaciones, no en las características personales de su contraparte. Cuando las negociaciones se ponen difíciles, evite la tendencia a los ataques personales. Recuerde que usted está en desacuerdo con las ideas o la posición de la otra persona, no con ella como tal.
4. *No preste mucha atención a las ofertas iniciales.* Trate la oferta inicial como mero punto de partida. Todos tienen que llevar una postura inicial, que en general es extrema e idealista. Trátela en consecuencia.
5. *Destaque las soluciones que aprovechen a todos.* Si las condiciones se prestan, busque una solución integrado-

Refuerzo sobre tutelaje

Las siguientes sugerencias son actividades para que ejercite y refuerce las conductas propias del tutelaje.

1. Si en su universidad hay individuos que funjan como mentores (o consejeros) de los estudiantes de primer ingreso, saque una cita para hablar con uno de ellos. Estos mentores pueden ser estudiantes avanzados, profesores o empleados de la universidad. Hágales preguntas sobre su función como mentores y las habilidades que creen que necesitan para ser de provecho. ¿Qué relación guardan las habilidades que mencionan con las conductas descritas aquí?
2. Los entrenadores de equipos deportivos son mentores de sus jóvenes asistentes de dirección. Entreviste a un entrenador sobre su función como mentor. ¿Qué hacen los gerentes para instruir, enseñar, aconsejar y alentar a sus asistentes? ¿Alguna de estas actividades podría trasladarse al contexto de una organización? Explique.

ra. Enmarque las opciones en términos de los intereses de la otra parte y busque soluciones con las que tanto la otra persona como usted puedan declarar la victoria.

6. *Fomente un ambiente de franqueza y confianza.* Los negociadores diestros saben escuchar, hacen más preguntas, enfocan sus argumentos más directamente, están menos a la defensiva y han aprendido a evitar palabras o frases que irriten a la persona con la que negocian (cómo "oferta generosa", "precio justo" o "arreglo razonable"). En otras palabras, saben crear un ambiente de franqueza y confianza que es necesario para llegar a un acuerdo que aproveche a todos.

Fuente: Basado en M.H. Bazerman y M.A. Neale, *Negotiating Rationally*, Nueva York, The Free Press, 1992; y J.A. Wall, Jr., y M.W. Blum, "Negotiations", *Journal of Management*, junio de 1991, pp. 278-282.

Práctica sobre negociación

Lea atentamente el escenario siguiente. Tome notas sobre cómo manejaría la situación descrita. Refiérase a las seis conductas para negociar. Enseguida su maestro le dirá qué hacer.

ESCENARIO

Como director de marketing en Done Right, una cadena regional de reparaciones domésticas, se le ha ocurrido un plan que cree tiene un potencial importante para las ventas futuras. El plan es un servicio de información de clientes destinado a ayudar a la gente a hacer que sus hogares respeten más el ambiente. Luego, de acuerdo con las evaluaciones de las personas sobre el efecto en el ambiente de sus hogares, su empresa se preparará para ayudarlas a enfrentar los problemas e inquietudes que surjan. Usted está muy interesado en el potencial competitivo del nuevo servicio. Piensa en folletos, conferencias en las tiendas por expertos ambientalistas y concursos para consumidores y niños en

edad escolar. Después de varias semanas de preparativos hace la presentación ante su jefe, Patrick Wong. Señala el crecimiento del mercado de productos ecologistas y cómo esta demanda mayor representa una oportunidad para Done Right. Patrick se muestra impresionado con su presentación, pero expresa una preocupación importante. Piensa que su carga de trabajo ya es bastante pesada. No ve cómo usted tendrá tiempo de iniciar el nuevo servicio sin descuidar sus otros deberes de marketing.

Refuerzo sobre negociación

Las siguientes sugerencias son actividades para que ejercite y refuerce las conductas propias de la negociación.

1. Busque tres personas que hayan comprado recientemente un auto nuevo o usado. Interróguelas para saber qué tácticas siguieron para conseguir el mejor trato (precio más bajo, más aditamentos, etc.). Escriba un ensayo breve en el que compare sus resultados y relaciónelos con las conductas de negociación de esta sección.
2. Investigue en publicaciones de negocios actuales dos ejemplos de negociaciones. Pueden ser negociaciones contractuales obrero-patronales o de compra-venta de bienes raíces o empresas. ¿Qué dice el artículo sobre el proceso de negociación? Escriba las preguntas que cree que se hayan hecho las partes de las negociaciones. ¿Qué recomendaciones les haría?

16 • CÓMO DAR RETROALIMENTACIÓN

Pregunte a un gerente sobre la retroalimentación que ofrece a los empleados y lo más probable es que le dé una respuesta con un epíteto. Si la retroalimentación es positiva, por lo regular se da pronto y con entusiasmo. En cambio, la que es negativa se trata de manera distinta. Como a todos nosotros, a los gerentes no les gusta comunicar malas noticias. Sienten que ofenden al otro o que tienen que lidiar con sus defensas. El resultado es que la retroalimentación negativa se evita, demora o distorsiona. Sin embargo, es importante que los gerentes den la retroalimentación negativa tanto como la positiva.

Aprendizaje sobre cómo dar retroalimentación

Para dar mejor retroalimentación, asimile estas seis sugerencias concretas:

1. *Enfóquese en conductas específicas.* La retroalimentación no debe ser general, sino específica. Evite declaraciones como: "Tienes mala actitud" o "Estoy impresionado con tu buen trabajo". Son vagas, y aunque dan información, no le dicen al subordinado lo suficiente para que corrija su "mala actitud" ni sobre qué base usted concluye que se realizó un "buen trabajo", de modo que el interesado sepa qué comportamientos repetir y cuáles evitar.
2. *La retroalimentación debe ser impersonal.* La retroalimentación, en particular la negativa, debe ser una descripción, no un juicio ni una evaluación. No importa cuán molesto esté usted, centre la retroalimentación en los comportamientos laborales y nunca critique a nadie en lo personal por una acción inapropiada.
3. *Oriente la retroalimentación a las metas.* La retroalimentación debe servir para "desahogarse" con un empleado. Si tiene algo negativo que decir, asegúrese de dirigirlo a las metas de la persona. Pregúntese a quién debe servir la retroalimentación. Si la respuesta es usted, muérdase la lengua y guárdese sus comentarios. Esta re-

troalimentación socava la credibilidad y aminora el significado y la influencia de la retroalimentación futura.

4. *Dé oportunamente la retroalimentación.* La retroalimentación tiene más sentido para el empleado si no pasa mucho tiempo entre el comportamiento y esa retroalimentación. Además, si usted está interesado en un cambio de conducta, los retrasos en entregar la retroalimentación sobre los actos indeseables reducen la probabilidad de que ésta suscite la modificación esperada. Desde luego, ofrecer la retroalimentación deprisa sólo por sus afanes de prontitud puede ser contraproducente si le falta información, si está enojado o si sufre cualquier otra agitación emocional. En estos casos, "oportuno" significaría "con un ligero aplazamiento".
5. *Verifique que lo hayan entendido.* Asegúrese de que su retroalimentación es concisa y completa, de manera que su empleado entienda claramente todo su mensaje. Es útil si repite con sus propias palabras el contenido, para averiguar si captó el sentido que usted quiso darle.
6. *Dirija la retroalimentación negativa a una conducta que el subordinado pueda controlar.* Hay poco valor en recordarle a una persona un inconveniente sobre el que no tiene ningún control. La retroalimentación negativa debe dirigirse a un comportamiento con el que el subordinado pueda hacer algo. Además, cuando se da retroalimentación negativa sobre algo que el sujeto no puede controlar, una buena idea es indicar específicamente qué puede hacerse para mejorar la situación.

Fuente: Basado en P.L. Hunsaker, *Training in Management Skills*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, pp. 60-61.

Práctica para dar retroalimentación

Lea atentamente el escenario siguiente. Tome notas sobre cómo manejaría la situación descrita. Refiérase a las seis conductas para dar retroalimentación. Enseguida su maestro le dirá qué hacer.

ESCENARIO

Craig es un empleado excelente cuya pericia y productividad siempre han superado sus expectativas. Pero recientemente Craig ha dificultado el trabajo de los otros miembros de su equipo de publicidad. Como sus compañeros, Craig investiga y calcula los costos de la cobertura de medios para los clientes de su agencia de publicidad. El trabajo requiere sumergirse laboriosamente en varios gruesos libros de referencia para encontrar el precio base correcto y sumar los cargos de cada estación de radio y televisión por tiempos, calcular el costo real y compilar los resultados en una hoja de cálculo electrónica. Para hacer las cosas más eficientes y convenientes, usted permite que los miembros se lleven a sus escritorios los libros mientras los usan. Pero últimamente Craig apila libros a su alrededor durante días y a veces semanas. Los libros estorban el paso por su escritorio y otras personas tienen que acercarse a buscar libros en la pila de Craig. Es hora de hablar con Craig.

Refuerzo sobre cómo dar retroalimentación

Las siguientes sugerencias son actividades para que ejercite y refuerce las conductas propias de dar retroalimentación.

1. Piense en tres cosas que un amigo o familiar haya hecho bien recientemente. ¿Lo elogió en ese momento? La próxima vez que alguien cercano haga algo bien, déle retroalimentación positiva.
2. Tiene un buen amigo con una costumbre (por ejemplo, una muletilla, gesto, estilo de atuendo, etc.) que a usted le parece que es inapropiado y que lastima la impresión general que da. Trace un plan para hablar con esa persona. ¿Qué dirá? ¿Cuándo hablará con su amigo? ¿Cómo manejará su reacción?

17 • INTERPRETACIÓN DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La capacidad de leer la cultura de una organización puede ser una habilidad valiosa. Por ejemplo, si usted busca trabajo, quiere escoger una empresa cuya cultura sea compatible con los valores con los que se siente a gusto. Si logra evaluar la cultura de un posible patrón antes de tomar una decisión, se ahorrará muchas ansiedades y reducirá la probabilidad de escoger mal. Del mismo modo, no hay duda de que sostendrá tratos comerciales con numerosas organizaciones durante su carrera profesional, como vender un producto o servicio, negociar un contrato, organizar un proyecto en colaboración o, simplemente, averiguar quién controla ciertas decisiones en una organización. La capacidad de evaluar la cultura de otra organización es definitivamente una ventaja para cumplir con tino estas actividades.

Aprendizaje sobre interpretación de la cultura de la organización

Para leer mejor la cultura de una organización siga estas conductas. En aras de la simplicidad veremos esta habilidad desde el punto de vista de alguien que solicita empleo. Vamos a suponer que usted se encuentra en una entrevista de trabajo, aunque estas destrezas se generalizan a muchas situaciones. Veamos una lista de lo que puede hacer para entender la cultura de una organización.

1. *Observe el entorno.* Preste atención a letreros, carteles, ilustraciones, fotografías, estilo de atuendo, largo del cabello, espacio entre oficinas y muebles, y disposición del lugar.
2. *Tome nota de las personas con las que se encuentra.* ¿Esa persona va a ser su jefe inmediato? ¿Se reunió con posibles compañeros, gerentes de otros departamentos o ejecutivos? De acuerdo con lo que revelan, ¿en qué medida las personas se relacionan con otras que

no estén en su área de trabajo o en su nivel en la organización?

3. *¿Cómo definiría el estilo de las personas que conoció?* ¿Son personas formales? ¿Casuales? ¿Serias? ¿Relajadas? ¿Abiertas? ¿Sin ganas de dar información?
4. *Estudie el manual de recursos humanos de la organización.* ¿Se enuncian reglas y normas formales? Si las hay, ¿qué tan detalladas son las políticas?
5. *Formule preguntas a las personas con las que trate.* La información más válida y confiable surge de hacer las mismas preguntas a mucha gente (para ver cuánto coinciden) y de hablar con personas cuyo trabajo las relacione con el ambiente exterior. Entre las preguntas que le darán conocimientos de los procesos y prácticas de la organización se encuentran las siguientes: ¿Cuáles son los antecedentes de los fundadores? ¿Cuáles son los antecedentes de los directores actuales? ¿Cuáles son sus especialidades? ¿Fueron ascendidos o llegaron de fuera? ¿Cómo integra la organización a los empleados nuevos? ¿Hay un programa de orientación formal? ¿Hay programas formales de capacitación para los empleados? ¿Cómo define su jefe su éxito laboral? ¿Cómo definiría usted si la distribución de recompensas es justa? ¿Detecta personas que estén en el "carril de alta"? ¿Qué cree que las haya puesto en el carril de alta? ¿Detecta a alguien que parezca un marginado o anómalo? ¿Cómo responde la organización a esa persona? ¿Puede describir una decisión que haya sido bien recibida? ¿Puede describir una decisión que no haya funcionado? ¿Cuáles fueron las consecuencias para quien tomó la decisión? ¿Puede describir una crisis o un suceso crítico que haya ocurrido recientemente en la organización? ¿Cómo respondió la dirección? ¿Qué aprendió de esta experiencia?

Fuente: Basado en S.P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, México: Pearson/Prentice Hall, 2004, 10a ed., pp. 523ss.

Práctica sobre interpretación de la cultura de la organización

Lea atentamente el escenario siguiente. Tome notas sobre cómo manejaría la situación descrita. Refiérase a las cinco conductas sugeridas para interpretar la cultura de una organización. Enseguida su maestro le dirá qué hacer.

ESCENARIO

Usted trabajó como diseñador gráfico independiente tres años después de titularse. Ahora busca un puesto como ejecutivo de cuenta en una empresa de diseño. Le parece que el alcance de las tareas y el potencial de capacitación técnica excede con mucho lo que ha podido hacer por su cuenta y quiere ampliar sus capacidades y enfrentar retos totalmente nuevos. Sin embargo, también quiere estar seguro de que se adaptará a la organización en la que va a pasar más de ocho horas de lunes a viernes. ¿Cuál es la mejor ma-

nera de encontrar un lugar en el que sea feliz y en el que se aprecie su estilo y su personalidad?

Refuerzo sobre interpretación de la cultura de la organización

Las siguientes sugerencias son actividades para que ejercite y refuerce las conductas propias de la interpretación de la cultura de la organización.

1. Si toma más de una materia, evalúe la cultura de los grupos en los que está inscrito. ¿Qué diferencias hay en las culturas de los grupos? ¿Qué culturas prefiere? ¿Por qué?
2. Compare el ambiente o las sensaciones que le inspiren varias organizaciones. Por la enorme variedad y número que encontrará, lo más fácil será hacer el ejercicio con restaurantes, tiendas o bancos. De acuerdo con el ambiente que observe, ¿qué cultura cree que tengan estas organizaciones? ¿En qué basa su decisión? ¿Qué cultura prefiere? ¿Por qué? Si puede, pida a tres empleados de estas organizaciones que describan su cultura. ¿Estas descripciones concuerdan con su interpretación? ¿Por qué?

18 • RECONOCIMIENTO DEL ENTORNO

Anticipar e interpretar los cambios que se suceden en el entorno es una destreza importante para los gerentes. La información que procede del estudio del entorno sirve para tomar decisiones y emprender acciones. Los gerentes de todos los niveles de la organización tienen que saber cómo buscar en el ambiente información y tendencias significativas.

Aprendizaje para reconocimiento del entorno

Para reconocer mejor el entorno, siga estas sugerencias.

1. *Decida qué información ambiental es importante para su trabajo.* Quizá tenga que conocer las necesidades y deseos de los clientes o qué hace la competencia. Cuando obtenga la información que quiere, podrá buscar las mejores maneras de conseguirla.
2. *Lea y vigile constantemente la información pertinente.* No falta información para estudiar. Lo que se requiere es leer aquellas fuentes que sean las convenientes. ¿Cómo se sabe si las fuentes son convenientes? Son convenientes si le dan la información que usted señaló como importante.

3. *Incorpore la información del reconocimiento del entorno en sus decisiones y acciones.* Si no aprovecha la información que obtiene, la está desperdiciando, lo mismo que su tiempo. Asimismo, cuanto más aproveche la información del entorno, más probable es que quiera dedicar tiempo y recursos a recopilarla. Verá que esta información es importante para administrar de manera eficaz y eficiente.
4. *Revise periódicamente sus actividades de reconocimiento del entorno.* Si resulta que ha pasado demasiado tiempo reuniendo información inútil o si no aprovecha la información pertinente que tiene, debe hacer algunos ajustes.
5. *Aliente a sus subordinados a estar alertas a la información importante.* Sus empleados también pueden ser sus "ojos y oídos". Recálqueles la importancia de reunir y compartir información que pueda repercutir en el desempeño de su unidad de trabajo.

Fuente: Basado en L.M. Fuld, *Monitoring the Competition*, Nueva York: Wiley, 1988; E.H. Burack y N.J. Mathys, "Environmental Scanning Improves Strategic Planning", *Personnel Administrator*, 1989, pp. 82-87; y R. Subramanian, N. Fernandes y E. Harper, "Environmental Scanning in U.S. Companies: Their Nature and Their Relationship to Performance", *Management International Review*, julio de 1993, pp. 271-286.

Práctica sobre reconocimiento del entorno

Lea atentamente el escenario siguiente. Tome notas sobre cómo manejaría la situación descrita. Refiérase a las cinco sugerencias para reconocer el entorno. Enseguida su maestro le dirá qué hacer.

ESCENARIO

Usted es asistente de la rectora de su universidad, quien le pidió que preparara un informe con los datos externos que, en su propia opinión, es importante que ella vigile. Piensa en la información que precisa la rectora para el gobierno de la universidad hoy y en los tres años siguientes. Describa esta información con el mayor detalle. Señale también dónde se conseguiría.

Refuerzo sobre reconocimiento del entorno

Las siguientes sugerencias son actividades para que ejercite y refuerce las conductas propias del reconocimiento del entorno.

1. Elija una organización que conozca, ya sea como empleado o como cliente frecuente. Suponga que usted es el director. ¿Qué información del reconocimiento del entorno le parecería importante? ¿Dónde la conseguiría? Ahora suponga que usted es gerente de nivel inferior en la misma organización. ¿Cambia la información que obtendría del reconocimiento del entorno? Explique.
2. Suponga que es gerente regional de una cadena grande de librerías. ¿Qué información del entorno y de la competencia pudo localizar en Internet? Sobre cada fuente, ¿qué información encontró que fuera útil para hacer mejor su trabajo?

19 • FIJACIÓN DE METAS

Los empleados deben saber claramente qué tratan de conseguir. Además, los gerentes tienen la responsabilidad de ver que esto se haga, ayudando a los empleados a fijar las metas de trabajo. La fijación de metas es una habilidad que debe adquirir todo gerente.

Aprendizaje para fijación de metas

Para fijar mejor las metas, siga estas ocho sugerencias.

1. *Identifique las principales tareas del puesto.* La fijación de metas comienza por definir. La mejor fuente de esta información es la descripción del puesto del empleado.
2. *Fije metas específicas y estimulantes para cada tarea esencial.* Señale el desempeño esperado de cada empleado. Especifique la meta por la que trabaja.
3. *Especifique los plazos de cada meta.* Determinar los plazos de cada meta reduce la ambigüedad. Sin embargo, no hay que fijarlos arbitrariamente, sino que hay que ser realistas y pensar en la tarea que se debe cumplir.
4. *Deje que el empleado participe.* Cuando los empleados participan en la fijación de las metas, es más probable que las acepten. Sin embargo, la participación debe ser verdadera; es decir, los empleados deben percibir que realmente quieren sus aportaciones, y no que sólo se trata de cubrir las apariencias.
5. *Determine las prioridades de las metas.* Si fija más de una meta, es importante que las jerarquice. La finalidad es alentar al empleado para que actúe y se esfuerce por cada meta en proporción a su importancia.
6. *Califique las metas por dificultad e importancia.* La fijación de metas no debe incitar a las personas a escoger las fáciles. Por lo contrario, califique las metas por su di-

ficultad e importancia. Si califica las metas, puede dar el crédito a los individuos que intentan las difíciles, aunque no las consigan por completo.

7. *Incorpore mecanismos de retroalimentación para evaluar el progreso hacia las metas.* Con la retroalimentación, los empleados saben si su esfuerzo basta para alcanzar la meta. La retroalimentación debe ser tanto interna como generada por el supervisor. En cualquier caso, debe ser frecuente y repetida.
8. *Vincule las recompensas a la consecución de las metas.* Es natural que los empleados se pregunten qué beneficios sacarán. Para que sepan la respuesta, vincule las recompensas a la consecución de las metas.

Fuente: Basado en S.P. Robbins y D.A. DeCenzo, *Fundamentals of Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004, 4a ed., p. 85.

Práctica sobre fijación de metas

Lea atentamente el escenario siguiente. Tome notas sobre cómo manejaría la situación descrita. Refiérase a las ocho sugerencias para fijar metas. Enseguida su maestro le dirá qué hacer.

ESCENARIO

Usted hizo sus estudios universitarios mientras trabajaba medio tiempo como empacador de mercancías en la cadena de supermercados Food Town. Le gusta el trabajo en el sector alimentario, y cuando se tituló aceptó un puesto en Food Town como aprendiz de gerente. Han pasado tres años y ha adquirido experiencia en tiendas de abarrotes y en la dirección de un supermercado grande. Hace más o

menos un año lo ascendieron a gerente de una de las tiendas de la cadena. Una de las cosas que le gusta de Food Town es que concede a los gerentes mucha autonomía para que dirijan las tiendas. La compañía les da unos lineamientos muy generales. Lo que interesa son los resultados finales; en su mayor parte, queda en sus manos cómo los consiga. Ahora que por fin es gerente de una tienda, quiere establecer un programa de administración por objetivos. Le gusta la idea de que todos trabajen con metas claras y que luego sean evaluados de acuerdo con éstas.

En su tienda trabajan 90 personas que, salvo por los gerentes, laboran 20 a 30 horas por semana. Seis personas le rinden cuentas a usted: un asistente, un gerente de fin de semana y los gerentes de abarrotes, lácteos, carne y panadería. Los únicos puestos calificados son de los carniceros, que siguen una capacitación estricta y normas reguladas. Los otros puestos, menos calificados, son los de las cajeras, gondoleros, afanadores y encargados de verduras.

Describa específicamente cómo fijaría metas en su nueva posición. Incluya ejemplos de metas para los puestos del carnicero, la cajera y el gerente de panadería.

Refuerzo sobre fijación de metas

Las siguientes sugerencias son actividades para que ejercite y refuerce las conductas propias de la fijación de metas.

1. ¿Dónde quiere estar en cinco años? ¿Tiene metas específicas para cinco años? Fije tres metas que quiera alcanzar en ese plazo. Recuerde que sus metas deben ser específicas, estimulantes y mensurables.
2. Fije las metas personales y académicas que quiera fijar para el final de la universidad. Establezca sus prioridades y clasifique las metas por su dificultad.

20 • SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS

En el medio de las empresas globales, donde los cambios son rápidos y agresivos, las organizaciones necesitan imperiosamente gente creativa. El carácter único y la variedad de los problemas que enfrentan los gerentes les exigen que sean creativos al resolver las dificultades. La creatividad es una forma de pensar. Usted tiene que ampliar sus facultades mentales, es decir, abrir su mente a ideas nuevas. Todo individuo tiene la capacidad de mejorar su creatividad, pero muchos ni siquiera hacen el intento por adquirir esta destreza.

Aprendizaje para solución creativa de problemas

Para resolver los problemas en forma más creativa, utilice las siguientes 10 sugerencias.

1. *Considérese una persona creativa.* Aunque no sea más que una sugerencia, en las investigaciones se muestra que si piensa que no puede ser creativo, no lo será. Creer en su capacidad de ser creativo es el primer paso para ser más creativo.
2. *Atienda a su intuición.* Todos tenemos una mente subconsciente que funciona bien. A veces las respuestas llegan cuando uno menos las espera. Escuche su "voz interior". De hecho, muchas personas creativas tienen una libreta junto a su cama y escriben las ideas conforme se les ocurren. De esa manera no las olvidan.
3. *Sálgase de su zona cómoda.* Todos tenemos una zona cómoda de certidumbres. Pero la creatividad y lo conocido no combinan. Para ser creativo tiene que apartarse del estado actual de las cosas y enfocar su mente en algo nuevo.
4. *Determine lo que quiere hacer.* Determinar lo que quiere hacer abarca, por ejemplo, dedicar tiempo a entender

el problema antes de tratar de resolverlo, empaparse con los hechos y definir cuáles son los más importantes.

5. *Busque métodos para abordar el problema.* Para encontrar métodos de solución, destine un tiempo a enfocarse en el problema. Trace un plan para atacarlo, fije metas secundarias, ejercite su imaginación o incluso haga analogías siempre que sea posible (por ejemplo, ¿es posible abordar el problema pensando en lo que haría un pez fuera del agua para resolver sus dificultades o puede aprovechar para resolver lo que tiene usted que hacer cuando hay neblina?). Aplique varias estrategias de solución, como verbales, visuales, matemáticas, teatrales (por ejemplo, dibujar un diagrama de la decisión o el problema para visualizarlo mejor o hablarse en voz alta del problema, como si se lo narrara a alguien). Confíe en su intuición y juegue con las posibles ideas y métodos (por ejemplo, vea el problema desde otro punto de vista o pregúntese qué haría en la misma situación otra persona, como su abuela).
6. *Busque maneras de hacer mejor las cosas.* Esta actividad consiste en tratar deliberadamente de ser original, sin preocuparse por parecer tonto, eliminar los tabúes culturales (como los estereotipos sexuales) que ejerzan una influencia en sus posibles soluciones, estar alerta a hechos extraños o desconcertantes, pensar en usos poco convencionales para los objetos del entorno (por ejemplo, piense en cómo aprovecharía los titulares de periódicos y revistas para aprender a resolver mejor los problemas), descartar las costumbres y formas usuales de hacer las cosas y esforzarse por ser objetivo criticando las ideas propias como criticaría las de otros.
7. *Encuentre varias respuestas correctas.* Ser creativo significa seguir buscando soluciones aun si piensa que ya resolvió el problema. Quizás encuentre una solución mejor y más creativa.

8. *Crea en que dará con una solución realizable.* Así como cree en usted, crea también en sus ideas. Si no cree que pueda encontrar una solución, no va a encontrarla.
9. *Haga una lluvia de ideas con otras personas.* La creatividad no es una actividad aislada. Intercambiar ideas con los demás produce un efecto sinérgico.
10. *Convierta en acción las ideas creativas.* Concebir ideas creativas es sólo parte del proceso. Ya que se produjeron las ideas, hay que materializarlas. Tener grandes ideas en la cabeza o en apuntes que nadie lee sirve de poco para ampliar sus facultades creativas.

Fuente: Basado en J. Calano y J. Salzman, "Ten Ways to FireUp Your Creativity", *Working Woman*, julio de 1989, p. 94; J.V. Anderson, "Mind Mapping: A Tool for Creative Thinking", *Business Horizons*, enero-febrero de 1993, pp. 42-46; M. Loeb, "Ten Commandments for Managing Creative People", *Fortune*, 16 de enero de 1995, pp. 135-136, y M. Henricks, "Good Thinking", *Entrepreneur*, mayo de 1996, pp. 70-73.

Práctica para solución creativa de problemas

Lea atentamente el escenario siguiente. Tome notas sobre cómo manejaría la situación descrita. Refiérase a las 10 sugerencias para resolver creativamente los problemas. Enseñada su maestro le dirá qué hacer.

ESCENARIO

Cada vez que suena el teléfono su estómago se contrae y sus palmas sudan. ¡Y con cuánta razón! Usted es gerente de ventas en Brinkers, que fabrica refacciones para máquinas, y

lo asedian las llamadas de clientes molestos por los retrasos en las entregas. Su jefe Carter Herrera es gerente de producción y programador. Cada vez que un representante de ventas negocia una venta, Carter tiene que determinar si producción puede cumplir con la fecha de entrega que especifica el cliente. Carter siempre dice: "No hay problema". Lo bueno es que usted tiene muchas ventas iniciales. La mala noticia es que producción casi nunca cumple las fechas de envío que autoriza Carter. Según parece, a él no le preocupan en absoluto las repercusiones de las entregas demoradas. Según él, "nuestros clientes saben que obtienen una calidad sobresaliente a un precio extraordinario. Que lo consigan en otro lado, no es posible. Incluso si tienen que esperar un par de días o semanas, tienen lo mejor que hay". Pero resulta que los clientes no lo ven de esa manera y le manifiestan a usted su descontento. Usted sabe que hay que enfrentar el problema. ¿Qué soluciones hay? ¿Cómo hará para que su gerente no enfurezca ni, por otro lado, tampoco los clientes?

Refuerzo para solución creativa de problemas

Las siguientes sugerencias son actividades para que ejercite y refuerce las conductas para resolver creativamente los problemas.

1. Tome dos hojas. Tiene 20 minutos para anotar todos los puestos médicos que conozca y que empiecen con la letra *R* (por ejemplo, radiólogo, reumatólogo). Si se queda sin profesiones antes de tiempo, no se preocupe de terminar antes, pero trate de ser tan creativo como pueda.
2. Anote en una hoja términos comunes que se apliquen al agua y a las finanzas. ¿Cuántos se le ocurrieron?

21 • VALORACIÓN DE LA DIVERSIDAD

"Es difícil entender y manejar personas parecidas a nosotros. Manejar y entender personas distintas a nosotros y entre sí es todavía más difícil". La creciente diversidad de los trabajadores en todo el mundo significa que los gerentes tienen que reconocer que no todos los empleados quieren lo mismo, que no actuarán de la misma manera y que no pueden ser manejados de la misma forma. ¿Qué es una fuerza laboral diversificada? Es una más heterogénea en cuanto a sexo, raza, origen étnico, edad y otras características que manifiesten diferencias. La capacidad de valorar la diversidad y ayudar a trabajadores diferentes a desenvolver todo su potencial es una habilidad cada vez más necesaria para los gerentes.

Aprendizaje para valorar la diversidad

Los problemas de diversidad que enfrenta un gerente son muchos: la comunicación con empleados que no conocen bastante el idioma, crear programas de desarrollo profesional adecuados para las capacidades, necesidades y valores

de un grupo; ayudar a equipos heterogéneos a enfrentar conflictos por las metas o las asignaciones de trabajo, o aprender qué recompensas valoran grupos distintos. Para mejorar su capacidad de manejar los problemas que trae la diversidad, apéguese a estas ocho conductas.

1. *Acepte completamente la diversidad.* Saber valorar la diversidad comienza cuando cada individuo acepta el principio del multiculturalismo. Acepte el valor de la diversidad en sí mismo, no porque esté obligado. Aceptar y valorar la diversidad es importante porque es lo correcto y es importante que usted manifieste su aceptación en lo que dice y lo que hace.
2. *Reclute entre grupos amplios.* Cuando tenga vacantes, trate de tener un archivo de solicitantes variado. Las recomendaciones de los empleados actuales puede ser una buena fuente de solicitantes, aunque así los candidatos se parecen a los trabajadores actuales.
3. *Elija equitativamente.* Verifique que el proceso de selección no discrimina. Una sugerencia es aplicar prue-

bas referidas al puesto, en vez de pruebas generales de aptitudes o conocimientos. Aquellas pruebas miden habilidades particulares, no características subjetivas.

4. *Ofrezca orientación y capacitación para minorías.* Hacer la transición del exterior al interior es particularmente difícil para los empleados de las minorías. Préstelos apoyo mediante un grupo o un esquema de tutelaje.
5. *Sensibilice a los demás.* Usted en lo personal tiene que aceptar y valorar la diferencia. Además, como gerente tiene que alentar a sus empleados para que hagan otro tanto. Por ejemplo, Digital Equipment Corporation (DEC) tiene un programa "Valoremos las diferencias" en el que los empleados toman cursos de capacitación para examinar las normas culturales de grupos diversos de empleados y comprender su diversidad. Además, los empleados pueden afiliarse a grupos permanentes de discusión que se reúnen cada mes a analizar estereotipos y las formas de mejorar las relaciones en la diversidad. Según se dijo antes, lo más importante que puede hacer un gerente es mostrar con sus acciones que valora la diversidad.
6. *Sea flexible.* Parte de valorar la diversidad consiste en reconocer que los grupos tienen necesidades y valores distintos. Sea flexible para responder a las solicitudes de los empleados.
7. *Motive individualmente.* Motivar a los empleados es una habilidad importante de los gerentes. Motivar una fuerza laboral heterogénea plantea sus propios retos. Los gerentes deben sintonizarse mejor con los antecedentes, culturas y valores de los empleados. Lo que motiva a una madre soltera con dos niños y que trabaja tiempo completo para mantenerlos será distinto que las necesidades de un joven soltero que trabaja medio tiempo o del empleado mayor que trabaja para completar su pensión.
8. *Refuerce las diferencias de los empleados.* Aliente a los empleados para que sostengan y valoren puntos de vista diferentes. Cree tradiciones y ceremonias que promuevan la diversidad. Sin embargo, prepárese también para enfrentar las dificultades de la diversidad, como desconfianza, falta de comunicación, incoherencia, diferencias de actitudes y tensión.

Fuente: Basado en C. Harvey y M.J. Allard, *Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases, and Exercises*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002; 2a ed.; P.L. Hunsaker, *Training in Management Skills*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, y J. Greenberg, *Managing Behavior in Organizations: Science in Service to Practice*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999, 2a ed.

Práctica para valorar la diversidad

Lea atentamente el escenario siguiente. Tome notas sobre cómo manejaría la situación descrita. Refiérase a las ocho conductas para valorar la diversidad. Enseguida su maestro le dirá qué hacer.

ESCENARIO

Lea las descripciones de los siguientes empleados de la misma organización. Después de cada descripción, escriba un párrafo en el que describa lo que piensa de las metas y prioridades de cada empleado. ¿Con qué asuntos tendrán que tratar sus jefes? ¿Cómo manifestarían estos jefes el valor de la diversidad?

LESTER Lester tiene 57 años, posee un posgrado universitario y es vicepresidente de la compañía. Sus dos hijos están casados y es abuelo de tres hermosos nietos. Vive en un condominio con su esposa, que hace trabajo voluntario y participa en las actividades de la iglesia. Lester está sano y le gusta mantenerse activo, tanto física como mentalmente.

SANJYOT Sanjyot, de 30 años de edad, es una oficinista que llegó a Estados Unidos de Indonesia hace 10 años. Terminó la preparatoria al llegar a Estados Unidos y ha comenzado a ir a las clases vespertinas de la universidad comunitaria local. Sanjyot es madre soltera de dos niños menores de ocho años. Aunque su salud es excelente, uno de sus hijos padece un trastorno grave de aprendizaje.

YURI Yuri es un recién llegado a Estados Unidos de la ex Unión Soviética. Tiene 42 años y su capacidad de comunicarse en inglés es muy reducida. Tiene un título de ingeniería de su país, pero como no posee una licencia de ejercicio expedida en Estados Unidos, trabaja como empleado de refacciones. Es soltero y no tiene hijos, pero siente que tiene una obligación con sus familiares en Rusia, a los que les envía buena parte de su sueldo.

Refuerzo para valorar la diversidad

Las siguientes sugerencias son actividades para que ejercite y refuerce las conductas propias de la valoración de la diversidad.

1. Indique qué empleados (edad, sexo, origen étnico, estado civil, etc.) cree que se sentirán más motivados con las siguientes prestaciones: guardería interna, centro de acondicionamiento físico, reembolso de colegiaturas, puesto compartido, clases del idioma del país, tener un tutor, ser un tutor, plan de bono de desempeño, capacitación en supervisión, subsidios para la atención de dependientes, descuentos en los productos de la compañía, días feriados religiosos, dulces y bocadillos gratis en la sala de descanso de los empleados, médico de planta, afiliaciones a clubes campestres y servicio de lavandería. Estudie sus respuestas y diga cuáles son las implicaciones para los gerentes.
2. Pregunte a amigos de grupos minoritarios qué prejuicios observan en la escuela o el trabajo. Piense en cómo usted, en sus funciones de gerente, enfrentaría estos casos de prejuicios.
3. Prepare una lista de sugerencias para mejorar su sensibilidad a los problemas de la diversidad.

CAPÍTULO 1

1. Información del sitio Web de la compañía (www.tiresplus.com) y Hoover's Online (www.hoovers.com), 5 de enero de 2003; y K. Dobbs, "Tires Plus Takes the Training High Road", *Training*, abril de 2000, pp. 56-63.
2. Información del sitio Web de Catalyst (www.catalystwomen.org), 27 de enero de 2003.
3. T. Schwartz, "The Greatest Sources of Satisfaction in the Workplace Are Internal and Emotional", *Fast Company*, noviembre de 2000, pp. 398-402; y K. Dobbs, "Plagued by Turnover? Train Your Managers", *Training*, agosto de 2000, pp. 62-65.
4. "Human Capital Index: 2001/2002 Survey Report", Watson Wyatt Worldwide, Washington, DC.
5. D.J. Campbell, "The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative", *Academy of Management Executive*, agosto de 2000, pp. 52-66.
6. Información del sitio Web de la compañía (www.medtronic.com) y Hoover's Online (www.hoovers.com), 10 de marzo de 2003; y D. Whitford, "A Human Place to Work", *Fortune*, 8 de enero de 2001, pp. 108-120.
7. "Industry Week's Best Plants", en el sitio Web de *Industry Week* (www.industryweek.com), 10 de marzo de 2003.
8. H. Fayol, *Industrial and General Administration*, París, Dunod, 1916.
9. Para una revisión exhaustiva de esta pregunta, ver C.P. Hales, "What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence", *Journal of Management*, enero de 1986, pp. 88-115.
10. H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Nueva York, Harper & Row, 1973; y J.T. Straub, "Put on Your Manager's Hat", *USA Today Online* (www.usatoday.com), 29 de octubre de 2002.
11. H. Mintzberg y J. Gosling, "Educating Managers Beyond Borders", *Academy of Management Learning and Education*, septiembre de 2002, pp. 64-76.
12. Ver, por ejemplo, L.D. Alexander, "The Effect Level in the Hierarchy and Functional Area Have on the Extent Mintzberg's Roles Are Required by Managerial Jobs", *Academy of Management Proceedings*, San Francisco, 1979, pp. 186-189; A.W. Lau y C.M. Pavett, "The Nature of Managerial Work: A Comparison of Public and Private Sector Managers", *Group and Organization Studies*, diciembre de 1980, pp. 453-466; M.W. McCall Jr. y C.A. Segrist, "In Pursuit of the Manager's Job: Building on Mintzberg", *Technical Report Núm. 14*, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1980; C.M. Pavett y A.W. Lau, "Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty", *Academy of Management Journal*, marzo de 1983, pp. 170-177; Hales, "What Do Managers Do?", A.I. Kraut, P.R. Pedigo, D.D. McKenna y M.D. Dunnette, "The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1989, pp. 286-293; y M.J. Martinko y W.L. Gardner, "Structured Observation of Managerial Work: A Replication and Synthesis", *Journal of Management Studies*, mayo de 1990, pp. 330-357.
13. Pavett y Lau, "Managerial Work".
14. S.J. Carroll y D.A. Gillen, "Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?", *Academy of Management Review*, enero de 1987, p. 48.
15. H. Koontz, "Commentary on the Management Theory Jungle—Nearly Two Decades Later", en H. Koontz, C. O'Donnell y H. Weihrich (eds.), *Management: A Book of Readings*, 6a. ed. Nueva York, McGraw-Hill, 1984; Carroll y Gillen, "Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?", y P. Allan, "Managers at Work: A Large-Scale Study of the Managerial Job in New York City Government", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1981, pp. 613-619.
16. R.L. Katz, "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1974, pp. 90-102.
17. Asociación Estadounidense de Administración, Survey of Managerial Skills and Competence: marzo/abril de 2000, encontrado en *American Management Association Online*, www.amanet.org, 30 de octubre de 2002.
18. C. Ansberry, "What's My Line?", *Wall Street Journal*, 22 de marzo de 2002, pp. A1ss.
19. F.F. Reichheld, "Lead for Loyalty", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2001, p. 76.
20. Citado en E. Naumann y D.W. Jackson Jr., "One More Time: How Do You Satisfy Customers?", *Business Horizons*, mayo-junio de 1999, p. 73.
21. K.A. Eddleston, D.L. Kidder y B.E. Litzky, "Who's the Boss? Contending with Competing Expectations from Customers and Management", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2002, pp. 85-95.
22. Ver, por ejemplo, M.D. Hartline y O.C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, octubre de 1996, pp. 52-70; Naumann y Jackson Jr., "One More Time: How Do You Satisfy Customers?"; W.C. Tsai, "Determinants and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions", *Journal of Management*, vol. 27, núm. 4, 2001, pp. 497-512; S.D. Pugh, "Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter", *Academy of Management Journal*, octubre de 2001, pp. 1018-1027; S.D. Pugh, J. Dietz, J.W. Wiley y S.M. Brooks, "Driving Service Effectiveness Through Employee-Customer Linkages", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2002, pp. 73-84; Eddleston, Kidder y Litzky, "Who's the Boss? Contending with Competing Expectations from Customers and Management"; y B.A. Gutek, M. Groth y B. Cherry, "Achieving Service Success Through Relationships and Enhanced Encounters", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2002, pp. 132-144.
23. R.A. Hattori y J. Wycoff, "Innovation DNA", *Training and Development*, enero de 2002, p. 24.
24. R.A. Hattori, "Sometimes Innovation Starts with a Relationship", *Innovation Network* (www.thinksmart.com), 14 de marzo de 2003.
25. H.G. Barkema, J.A.C. Baum y E.A. Manis, "Management Challenges in a New Time", *Academy of Management Journal*, octubre de 2002, pp. 916-930; M.A. Hitt, "Transformation of Management for the New Millennium", *Organizational Dynamics*, invierno de 2000, pp. 7-17; T. Aepfel, "Power Generation", *Wall Street Journal*, 7 de abril de 2000, pp. A1ss.; "Rethinking Work", *Fast Company*, abril de 2000, p. 253; "Workplace Trends Shifting over Time", *Springfield News Leader*, 2 de enero de 2000, p. 7Bss.; "Expectations: The State of the New Economy", *Fast Company*, septiembre de 1999, pp. 251-264; T.J. Tenenbaum, "Shifting Paradigms: From Newton to Chaos", *Organizational Dynamics*, primavera de 1998, pp. 21-33; T.A. Stewart, "Brain Power: Who Owns

- It... How They Profit from It", *Fortune*, 17 de marzo de 1997, pp. 105-110; G.P. Zachary, "The Right Mix", *Wall Street Journal*, 13 de marzo de 1997, pp. A1ss.; W.H. Miller, "Leadership at a Crossroads", *Industry Week*, 19 de agosto de 1996, pp. 42-56; y M. Scott, "Interview with Dee Hock", *Business Ethics*, mayo/junio de 1996, pp. 37-41; y J.O.C. Hamilton, S. Baker y B. Vlastic, "The New Workplace", *BusinessWeek*, 29 de abril de 1996, pp. 106-117.
26. Titulares de *USA Today* del 10 de abril, 6 de abril y 10 de marzo de 2003.
27. *Occupational Outlook Handbook, 2002-2003 Edition*, U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, disponible en línea en www.bls.gov/oco, 15 de marzo de 2003; y M.A. Verespej, "A Dearth of Good Managers", *Industry Week*, 2 de abril de 2001, pp. 35-36.
- ## CAPÍTULO 2
1. Información del sitio Web de la compañía (www.mattel.com) y Hoover's Online (www.hoovers.com), 5 de enero de 2003; C. Salter, "Ivy Ross Is Not Playing Around", *Fast Company*, noviembre de 2002, pp. 104-110; y T. Howard, "Mattel Counts on Innovation for '03 Success", *USA Today Online* (www.usatoday.com), 14 de febrero de 2003.
 2. C.S. George Jr., *The History of Management Thought*, 2a. ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972, p. 4.
 3. *Ibid.*, pp. 35-41.
 4. F.W. Taylor, *Principles of Scientific Management*, Nueva York: Harper, 1911, p. 44. Para más información sobre F.W. Taylor, ver M. Banta, *Taylor's Lives: Narrative Productions in the Age of Taylor, Veblen, and Ford*, Chicago: University of Chicago Press, 1993; y R. Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, Nueva York, Viking, 1997.
 5. Ver, por ejemplo, F.B. Gilbreth, *Motion Study*, Nueva York: Van Nostrand, 1911; y F.B. Gilbreth y L.M. Gilbreth, *Fatigue Study*, Nueva York: Sturgis and Walton, 1916.
 6. G. Colvin, "Managing in the Info Era", *Fortune*, 6 de marzo de 2000, pp. F6-F9; y A. Harrington, "The Big Ideas", *Fortune*, 22 de noviembre de 1999, pp. 152-153.
 7. H. Fayol, *Industrial and General Administration*, París: Dunod, 1916.
 8. M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organizations*, ed. T. Parsons, trad. por A.M. Henderson y T. Parsons, Nueva York: Free Press, 1947.
 9. E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Nueva York: Macmillan, 1933; y F.J. Roethlisberger y W.J. Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939.
 10. Ver, por ejemplo, A. Carey, "The Hawthorne Studies: A Radical Criticism", *American Sociological Review*, junio de 1967, pp. 403-416; R.H. Franke y J. Kaul, "The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretations", *American Sociological Review*, octubre de 1978, pp. 623-643; B. Rice, "The Hawthorne Defect: Persistence of a Flawed Theory", *Psychology Today*, febrero de 1982, pp. 70-74; J.A. Sonnenfeld, "Shedding Light on the Hawthorne Studies", *Journal of Occupational Behavior*, abril de 1985, pp. 111-130; y S.R.G. Jones, "Worker Interdependence and Output: The Hawthorne Studies Reevaluated", *American Sociological Review*, abril de 1990, pp. 176-190; S.R. Jones, "Was There a Hawthorne Effect?", *American Sociological Review*, noviembre de 1992, pp. 451-468; y G.W. Yunker, "An Explanation of Positive and Negative Hawthorne Effects: Evidence from the Relay Assembly Test Room and Bank Wiring Observation Room Studies", trabajo presentado en la reunión anual de la Academia de Administración, agosto de 1993, Atlanta, Georgia.
 11. K.B. DeGreene, *Sociotechnical Systems: Factors in Analysis, Design, and Management*, Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall, 1973, p. 13.
 12. J.E. Garten, "Globalism without Tears", *Strategy & Business*, cuarto trimestre de 2002, pp. 36-45; y L.L. Bierema, J.W. Bing y T.J. Carter, "The Global Pendulum", *Training and Development*, mayo de 2002, pp. 70-78; C. Taylor, "Whatever Happened to Globalization?", *Fast Company*, septiembre de 1999, pp. 228-236; y S. Zahra, "The Changing Rules of Global Competitiveness in the 21st Century", *Academy of Management Executive*, febrero de 1999, pp. 36-42.
 13. K. Yourish, "Corporate America's New Math", *Newsweek*, 22 de julio de 2002, p. 30.
 14. R.W. Judy y Carol D'Amico, *Workforce 2020*, Indianápolis: Hudson Institute, agosto de 1999.
 15. "Hispanics Now Top Minority", *Hispanic Business*, marzo de 2003, p. 16.
 16. G. Naik, L. Chang y J. Slater, "Leveraging the Age Gap", *Wall Street Journal*, 27 de febrero de 2003, pp. B1ss.
 17. G.W. Loveman y J.J. Gabarro, "The Managerial Implications of Changing Work Force Demographics: A Scoping Study", *Human Resource Management*, primavera de 1991, pp. 7-29.
 18. J. Hickman, "America's 50 Best Companies for Minorities", *Fortune*, 8 de julio de 2002, pp. 110-120.
 19. "The Third Millennium: Small Business and Entrepreneurship in the 21st Century", Office of Advocacy, U.S. Small Business Administration, en su sitio Web (www.sba.gov), 15 de febrero de 2002; "Economic Growth Linked to Levels of Business Starts-Ups", GEM 2000. Informe disponible en www.entreworld.org; y "On the Continent, On the Cusp", *New York Times*, 14 de mayo de 2000, pp. BU1ss.
 20. T.J. Mullaney, H. Green, M. Arndt, R.D. Hof y L. Himmelstein, "The E-Biz Surprise", *Business Week*, 12 de mayo de 2003, pp. 60-68; R.D. Hof y S. Hamm, "How E-Biz Rose, Fell, and Will Rise Anew", *Business Week*, 13 de mayo de 2002, pp. 64-72; y "Companies Leading Online", *IQ Magazine*, noviembre-diciembre de 2001, pp. 54-63.
 21. D.A. Menace y V.A.F. Almeida, *Scaling for E-Business*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR, 2000.
 22. Menace y Almeida, *Scaling for E-Business*; M. Lewis, "Boom or Bust", *Business 2.0*, abril de 2000, pp. 192-205; J. Davis, "How It Works", en *Business 2.0*, febrero de 2000, pp. 112-115, y S. Alsop, "e or Be Eaten", *Fortune*, 8 de noviembre de 1999, pp. 86-98.
 23. D. Pottruck y T. Pearce, *Clicks and Mortar*, San Francisco, Jossey-Bass, 2000.
 24. J.S. Brown y P. Duguid, "Balancing Act: How to Capture Knowledge without Killing It", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 2000, pp. 73-80; J. Torslieri y C. Lucier, "How to Change the World", *Strategy and Business*, segundo trimestre de 2000, pp. 17-20; E.C. Wenger y W.M. Snyder, "Communities of Practice: The Organizational Frontier", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2000, pp. 139-145; S.R. Fisher y M.A. White, "Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs?", *Academy of Management Review*, enero de 2000, pp. 244-251; R. Myers, "Who Knows?", *CFO*, diciembre de 1999, pp. 83-87; y M.T. Hansen, N. Noria y T. Tierney, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1999, pp. 106-116.
 25. Ver, por ejemplo, B. Krone, "Total Quality Management: An American Odyssey", *The Bureaucrat*, otoño de 1990, pp. 35-38; A. Gabor, *The Man Who Discovered Quality*, Nueva York, Random House, 1990; J.W. Dean, Jr. y D.E. Brown, "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development", *Academy of Management Review*,

view, julio de 1994, pp. 392-418; C.A. Reeves y D.A. Bednar, "Defining Quality: Alternatives and Implications", *Academy of Management Review*, julio de 1994, pp. 419-445; R.K. Reger, L.T. Gustafson, S.M. Demarie y J.V. Mullane, "Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality is Easier Said Than Done", *Academy of Management Review*, julio de 1994, pp. 565-584; T.C. Powell, "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, enero de 1995, pp. 15-37; J.R. Hackman y R. Wageman, "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues", *Administrative Science Quarterly*, junio de 1995, pp. 309-342; T.A. Stewart, "A Conversation with Joseph Juran", *Fortune*, 11 de enero de 1999, pp. 168-170, y J. Jusko, "Tried and True", *IW*, 6 de diciembre de 1999, pp. 78-84.

CAPÍTULO 3

1. Información de la página Web de la compañía (www.athleta.com), 5 de enero de 2003; y "A Study in Retention", *Workforce*, abril de 2001, p. 59.
2. Para más información sobre la idea simbólica ver J. Pfeffer, "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms", en L.L. Cummings y B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 3, Greenwich, CT: JAI Press, 1981, pp. 1-52; D.C. Hambrick y S. Finkelstein, "Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views of Organizational Outcomes", en L.L. Cummings y B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, Greenwich, CT: JAI Press, 1987, pp. 369-406; J.A. Byrne, "The Limits of Power", *BusinessWeek*, 23 de octubre de 1987, pp. 33-35; J.R. Meindl y S.B. Ehrlich, "The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, marzo de 1987, pp. 91-109; C.R. Schwenk, "Illusions of Management Control? Effects of Self-Serving Attributions on Resource Commitments and Confidence in Management", *Human Relations*, abril de 1990, pp. 333-347; S.M. Puffer y J.B. Weintrop, "Corporate Performance and CEO Turnover: The Role of Performance Expectations", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1991, pp. 1-19; "Why CEO Church is Healthy", *BusinessWeek*, 13 de noviembre de 2000, p. 230.
3. T.M. Hout, "Are Managers Obsolete?", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1999, pp. 161-168; y Pfeffer, "Management as Symbolic Action".
4. "Fun and Feel-Good ROI", *Workforce*, diciembre de 2000, p. 38.
5. L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1983, p. 339; D.R. Denison, "What Is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars", trabajo presentado en la reunión anual de la Academia de Administración, 1993, Atlanta, Georgia; y M.J. Hatch, "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, octubre de 1993, pp. 657-693.
6. K. Shadur y M.A. Kienzle, "The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement", *Group & Organization Management*, diciembre de 1999, pp. 479-503; y A.M. Sapienza, "Believing is Seeing: How Culture Influences the Decisions Top Managers Make", en R.H. Kilmann et al. (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985, p. 68.
7. C.A. O'Reilly III, J. Chatman y D.F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1991, pp. 487-516; y J.A. Chatman y K.A. Jehn, "Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?", *Academy of Management Journal*, junio de 1994, pp. 522-553.
8. A.E.M. Va Vianen, "Person-Organization Fit: The Match Between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Cultures", *Personnel Psychology*, primavera de 2000, pp. 113-149; K. Shadur y M.A. Kienzle, "The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement", *Group & Organization Management*, diciembre de 1999, pp. 479-503; P. Lok y J. Crawford, "The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, and Leadership Style", *Leadership & Organization Development*, vol. 20, núms. 6/7 (1999), pp. 365-374; C. Vandenberghe, "Organizational Culture, Person-Culture Fit, and Turnover: A Replication in the Health Care Industry", *Journal of Organizational Behavior*, marzo de 1999, pp. 175-184, y C. Orphen, "The Effect of Organizational Cultural Norms on the Relationships between Personnel Practices and Employee Commitment", *Journal of Psychology*, septiembre de 1993, pp. 577-579.
9. Ver, por ejemplo, D.R. Denison, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Nueva York: Wiley, 1990; G.G. Gordon y N. DiTomaso, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", *Journal of Management Studies*, noviembre de 1992, pp. 793-798; J.P. Kotter y J.L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Nueva York: Free Press, 1992, pp. 15-27; J.C. Collins y J.I. Porras, *Build to Last*, Nueva York: HarperBusiness, 1994; Collins y Porras, "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1996, pp. 65-77; R. Goffee y G. Jones, "What Holds the Modern Company Together?", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, pp. 133-148; y J.B. Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, núm. 1, 2002, pp. 70-91.
10. Sorensen, pp. 70-91.
11. E.H. Schien, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985, pp. 314-315.
12. Este recuadro se basa en D.W. Brown, "Searching for Clues", *Black Enterprise*, noviembre de 2002, pp. 114-120; L. Bower, "Weigh Values to Decide if Working for 'Beasts' Worthwhile", *Springfield Business Journal*, 4 de noviembre de 2002, p. 73; S. Shellenbarger, "How to Find Out if You're Going to Hate a New Job Before You Agree to Take It", *Wall Street Journal*, 13 de junio de 2002, p. D1; y M. Boyle, "Just Right", *Fortune*, 10 de junio de 2002, pp. 207-208.
13. S.E. Ante, "The New Blue", *BusinessWeek*, 17 de marzo de 2002, p. 82.
14. B. Filipczak, "Trained by Starbucks", *Training*, junio de 1995, pp. 73-79; y S. Gruner, "Lasting Impressions", *Inc.*, julio de 1998, p. 126.
15. J. Forman, "When Stories Create an Organization's Future", *Strategy & Business*, segundo trimestre de 1999, pp. 6-9; D.M. Boje, "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1991, pp. 106-126; C.H. Deutsch, "The Parables of Corporate Culture", *New York Times*, 13 de octubre de 1991, p. F25; y T. Terez, "The Business of Storytelling", *Workforce*, mayo de 2002, pp. 22-24.
16. E. Ransdell, "The Nike Story? Just Tell It!", *Fast Company*, enero-febrero de 2000, pp. 44-46.
17. J. Useem, "Jim McNerney Thinks He Can Turn 3M from a Good Company into a Great One—With a Little Help from His Former Employer, General

- Electric", *Fortune*, 12 de agosto de 2002, pp. 127-132.
18. A.M. Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1979, p. 576.
 19. Ídem.
 20. Citado en J.M. Beyer y H.M. Trice, "How an Organization's Rites Reveal Its Culture", *Organizational Dynamics*, primavera de 1987, p. 15.
 21. M. Zagorski, "Here's the Drill", *Fast Company*, febrero de 2001, p. 58.
 22. A. Bryant, "The New Power Breakfast", *Newsweek*, 15 de mayo de 2000, p. 52.
 23. G. Anders, "AOL's True Believers", *Fast Company*, julio de 2002, p. 101.
 24. Este recuadro se basa en "Diversity at the Forefront", *BusinessWeek*, 4 de noviembre de 2002, pp. 27-38; "Talking to Diversity Experts: Where Do We Go from Here?", *Fortune*, 30 de septiembre de 2002, pp. 157-172; "Keeping Your Edge: Managing a Diverse Corporate Culture", *Fortune*, 11 de junio de 2001, pp. 51-518; "Diversity Today", *Fortune*, 12 de junio de 2000, p. 51-524; O.C. Richard, "Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View", *Academy of Management Journal*, abril de 2000, pp. 164-177; A. Markels, "How One Hotel Manages Staff's Diversity", *Wall Street Journal*, 20 de noviembre de 1996, pp. B1ss.; C.A. Deutsch, "Corporate Diversity in Practice", *New York Times*, 20 de noviembre de 1996, pp. C1ss.; y D.A. Thomas y R.J. Ely, "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1996, pp. 79-90.
 25. P. LaBarre, "Success: Here's the Inside Story", *Fast Company*, noviembre de 1999, pp. 128-132; y A. Law, *Creative Company: How St. Luke's Became "the Ad Agency to End all Ad Agencies"*, Nueva York, Wiley, 1999.
 26. A. Raghavan, K. Kranhold y A. Barrio-nuevo, "Full Speed Ahead: How Enron Bosses Created a Culture of Pushing Limits", *Wall Street Journal*, 26 de agosto de 2002, pp. A1ss.
 27. J.A. Byrne et al., "How to Fix Corporate Governance", en *BusinessWeek*, 6 de mayo de 2002, pp. 68-78.
 28. Ver B. Victor y J.B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1988, pp. 101-125; L.K. Trevino, "A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics", en W.A. Pasmore y R.W. Woodman (eds), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 4, Greenwich, CT: JAI Press, 1990; y M.W. Dickson, D.B. Smith, M.W., Grojean y M. Ehrhart, "An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices that Reflect Them", *Leadership Quarterly*, verano de 2001, pp. 197-217.
 29. J.A. Byrne, "After Enron: The Ideal Corporation", *BusinessWeek*, 26 de agosto de 2002, p. 74.
 30. C. Fredman, "The IDEO Difference", *Hemispheres*, agosto de 2002, pp. 52-57.
 31. "Cirque du Soleil: Creating a Culture of Extraordinary Creativity", disponible en la Red de Innovación, www.thinksmart.com, 14 de marzo de 2003.
 32. L. Simpson, "Fostering Creativity", *Training*, diciembre de 2001, p. 56.
 33. L. Gary, "Simplify and Execute: Words to Live By in Times of Turbulence", *Harvard Management Update*, enero de 2003, p. 12.
 34. Basado en M.J. Bitner, B.H. Booms y L.A. Mohr, "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", *Journal of Marketing*, octubre de 1994, pp. 95-106; M.D. Hartline y O.C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, octubre de 1996, pp. 52-70; M.L. Lengnick-Hall y C.A. Lengnick-Hall, "Expanding Customer Orientation in the HR Function", *Human Resource Management*, otoño de 1999, pp. 201-214; B. Schneider, D.E. Bowen, M.G. Ehrhart y K.M. Holcombe, "The Climate for Service: Evolution of a Construct", en N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom y M.F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2000, pp. 21-36; M.D. Hartline, J.G. Maxham III y D.O. McKee, "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees", *Journal of Marketing*, abril de 2000, pp. 35-50; L.A. Bettencourt, K.P. Gwinner y M.L. Mueter, "A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2001, pp. 29-41; R.C. Ford y C.P. Heaton, "Lessons from Hospitality that Can Serve Anyone", *Organizational Dynamics*, verano de 2001, pp. 30-47; S.D. Pugh, J. Dietz, J.W. Wiley y S.M. Brooks, "Driving Service Effectiveness Through Employee-Customer Linkages", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2002, pp. 73-84; K.A. Eddleston, D.L. Kidder y B.E. Litzky, "Who's the Boss? Contending with Competing Expectations from Customers and Management", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2002, pp. 85-95; y B.A. Gutek, M. Groth y B. Cherry, "Achieving Service Success Through Relationships and Enhanced Encounters", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2002, pp. 132-144.
 35. D.P. Ashmos y D. Duchon, "Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure", *Journal of Management Inquiry*, junio de 2000, p. 139.
 36. Esta sección se basa en I.A. Mitroff y E.A. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*, San Francisco: Jossey-Bass, 1999; J. Millman, J. Ferguson, D. Trickett y B. Condem, "Spirit and Community at Southwest Airlines: An Investigation of a Spiritual Values-Based Model", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, núm. 3, 1999, pp. 221-233; E.H. Burack, "Spirituality in the Workplace", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, núm. 3, 1999, pp. 280-291; F. Wager-Marsh y J. Conley, "The Fourth Wave: The Spiritually-Based Firm", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, núm. 3, 1999, pp. 292-302; y K.C. Cash y G.R. Gray, "A Framework for Accommodating Religion and Spirituality in the Workplace", *Academy of Management Executive*, agosto de 2000, pp. 124-133.
 37. Citado en F. Wager-Marsh y J. Conley, "The Forth Wave", p. 295.
 38. M. Conlin, "Religion in the Workplace: The Growing Presence of Spirituality in Corporate America", *BusinessWeek*, 1º de noviembre de 1999, pp. 151-158; y P. Paul, "A Holier Holiday Season", *American Demographics*, diciembre de 2001, pp. 41-45.
 39. Citado en M. Conlin, "Religion in the Workplace", p. 153.
 40. C.P. Neck y J.F. Millman, "Thought Self-Leadership: Finding Spiritual Fulfillment in Organizational Life", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 9, núm. 8, 1994, p. 9.
 41. D.W. McCormick, "Spirituality and Management", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 9, núm. 6, 1994, p. 5; E. Brandt, "Corporate Pioneers Explore Spiritual Peace", *HRMagazine*, vol. 41, núm. 4, 1996, p. 82; P. Leigh, "The New Spirit at Work", *Training and Development*, vol. 51, núm. 3, 1997, p. 26; P.H. Mirvis, "Soul Work in Organizations", *Organization Science*, vol. 8, núm. 2, 1997, p. 193; y J. Millman, A. Czaplewski y J. Ferguson, "An Exploratory Empirical Assessment of the Relationship Between Spirituality and Employee Work Attitudes", trabajo presentado en la reunión de la Academia Nacional de

- Administración, Washington, DC, agosto de 2001.
42. T.S. Mescon y G.S. Vozikis, "Federal Regulation—What Are the Costs?", *Business*, enero-marzo de 1982, pp. 33-39.
 43. Ver, por ejemplo, A.S. Hayes, "Layoffs Take Careful Planning to Avoid Losing the Suits That Are Apt to Follow", *Wall Street Journal*, 2 de noviembre de 1990, p. B1.
 44. B. McKay, "Fit to Eat?", *Wall Street Journal*, 23 de septiembre de 2002, pp. A1ss.
 45. F. Hansen, "Mega Shifts Remake Marketing", *Business Finance*, marzo de 2003, p. 9.
 46. T. Donaldson y L.E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, enero de 1995, pp. 65-91.
 47. J.S. Harrison y C.H. St. John, "Managing and Partnering with External Stakeholders", *Academy of Management Executive*, mayo de 1996, pp. 46-60.
 48. A.J. Hillman y G.D. Keim, "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?", *Strategic Management Journal*, marzo de 2001, pp. 125-139; y J. Kotter y J. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Nueva York, The Free Press, 1992.
 49. Harrison y St. John, 1996.
- #### CAPÍTULO 4
1. Información del sitio Web de la compañía, www.inditex.com, 5 de enero de 2003; y M. Helft, "Fashion Fast-Forward", *Business 2.0*, mayo de 2002, pp. 60-66.
 2. G. Koertz, "Things Go Better with Multinationals—Except Jobs", *BusinessWeek*, 2 de mayo de 1994, p. 20.
 3. La idea de este cuestionario es una adaptación de R.M. Hodgetts y F. Luthans, *International Management*, 2a ed., Nueva York, McGraw-Hill, 1994.
 4. N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3a ed., Cincinnati, OH: South-Western, 1996.
 5. M.R.F. Kets De Vries y E. Florent-Treacy, "Global Leadership from A to Z: Creating High Commitment Organizations", *Organizational Dynamics*, primavera de 2002, pp. 295-309; P.R. Harris y R.T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 4a ed., Houston: Gulf Publishing Co., 1996; R.T. Moran, P.R. Harris y W.G. Stripp, *Developing the Global Organization Strategies for Human Resource Professionals*, Houston, TX: Gulf Publishing Co., 1993; Y. Wind, S.P. Douglas y H.V. Perlmutter, "Guidelines for Developing International Marketing Strategies", *Journal of Marketing*, abril de 1973, pp. 14-23; y H.V. Perlmutter, "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, enero-febrero de 1969, pp. 9-18.
 6. A.K. Gupta y V. Govindarajan, "Cultivating a Global Mindset", *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 117-118.
 7. *WTO Policy Issues for Parliamentarians*, documento publicado por la Organización Mundial del Comercio en su página Web, www.wto.org, p. 1.
 8. B. Mitchener, "Ten New Members to Weigh In on Future of EU", *Wall Street Journal*, 16 de abril de 2003, p. A16; C. Taylor, "Go East, Young Man", *Smart Money*, enero de 2003, p. 25; y S. Miller y B. Grow, "A Bigger Europe? Not So Fast", *Wall Street Journal*, 12 de diciembre de 2002, p. A15.
 9. B. Mitchener, "A New EU, but No Operating Manual", *Wall Street Journal*, 16 de diciembre de 2002, p. A10.
 10. H. Cooper, "The Euro: What You Need to Know", *Wall Street Journal*, 4 de enero de 1999, pp. A5ss; The Associated Press, "Exit Polls Show Swedes Reject Euro", *USA Today*, 14 de septiembre de 2003, p. 6A.
 11. D.T. Griswold y W.R. Hawkins, "Symposium: Free Trade Agreement, 1991, United States-Canada-Mexico", *Insight on the News*, 21 de enero de 2003, pp. 46-49.
 12. "Declaración ministerial", página Web del Tratado de Libre Comercio de las Américas, www.ftaa-alca.org, 4 de abril de 2003; y "NAFTA: Five-Year Anniversary", *Latin Trade*, enero de 1999, pp. 44-45.
 13. J. Epstein, "The Bell Tolls for Mercosur's", *Latin Trade*, enero de 2002, p. 20; y R. Colitt, "Rain no Mercosur's Parade", *Latin Trade*, marzo de 2001, pp. 42-45; y C. Sims, "Chile Will Enter a Big South American Free-Trade Bloc", *New York Times*, 26 de junio de 1996, p. C2.
 14. D. Kraft, "Leaders Question, Praise African Union", *Springfield News-Leader*, 10 de julio de 2002, p. 8A.
 15. Esta sección se basa en materiales del sitio Web de la Organización Mundial del Comercio, www.wto.org.
 16. Estos ejemplos están tomados de L. Chang, "McDonald's Still Plans Growth in China, Despite Cuts in U.S.", *Wall Street Journal*, 14 de noviembre de 2002, p. B10; C. Belton, "To Russia with Love: The Multinationals' Song", *BusinessWeek*, 16 de septiembre de 2002, pp. 44-46; y P.J. Kiger, "How Deloitte Builds Global Expertise", *Workforce*, junio de 2002, p. 62.
 17. D.A. Aaker, *Developing Business Strategies*, 5a ed., Nueva York, John Wiley & Sons, 1998, y J.A. Byrne et al., "Borderless Management", *BusinessWeek*, 23 de mayo de 1994, pp. 24-26.
 18. J. Teresko, "United Plastics Picks China's Silicon Valley", *Industry Week*, enero de 2003, p. 58.
 19. "Emerging Economies are Following the Global Trend of Disinflation", *The Economist*, 19 de octubre de 2002, p. 36.
 20. Estos ejemplos proceden de L. Khosla, "You Say Tomato", *Forbes*, 21 de mayo de 2001, p. 36; y T. Raphael, "Savvy Companies Build Bonds with Hispanic Employees", *Workforce*, septiembre de 2001, p. 19.
 21. Ver G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, 2a ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001, pp. 9-15.
 22. G. Hofstede, *Culture's Consequences*; y G. Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, otoño de 1983, pp. 75-89.
 23. Hofstede llama a la cuarta dimensión masculinidad o feminidad", pero lo hemos cambiado por la connotación sexista en la elección de sus términos.
 24. R. 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*, vol. 37, 2002, pp. 3-10; R. House, M. Javidan y P. Dorfman, "Project GLOBE: An Introduction", *Applied Psychology: An International Review*, octubre de 2001, pp. 489-505; y M. Javidan y R.J. House, "Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE", *Organizational Dynamics*, primavera de 2001, pp. 289-305.
 25. S. Holmes, "Boeing's High-Speed Flight", *BusinessWeek*, 12 de agosto de 2002, pp. 74-75; y J. Slater, "GE Takes Advantage of India's Talented Research Pool", *Wall Street Journal*, 26 de marzo de 2003, p. A10.
 26. A. Kreamer, "América's Yang Has a Yen for Asia's Yin", *Fast Company*, julio de 2003, p. 58; D. Yergin, "Globalization Opens Door to New Dangers", *USA Today*, 28 de mayo de 2003, p. 11A; K. Lowrey Miller, "Is It Globaloney?", *Newsweek*, 16 de diciembre de 2002, pp. E4-E8; L. Gomes, "Globalization Is Now a Two-Way Street—Good News for the U.S.", *Wall Street Journal*, 9 de diciembre de 2002, p. B1; J. Kurlantzick y J.T. Allen, "The Trouble with Globalism", *U.S. News and World Report*, 11 de febrero de 2002, pp. 38-41; y J. Gu-

- yon, "The American Way", *Fortune*, 26 de noviembre de 2001, pp. 114-120.
27. Guyon, "The American Way", p. 114.
 28. Situación adaptada de información en: Rachel Miller, "Licensing: Unlock the Equity Within Your Brand", *Marketing*, 24 de abril de 2003, pp. 21ss.; Gabriel Kahn, "Factory Flight: A Sneaker Maker Says China Partner Became Its Rival", *Wall Street Journal*, 19 de diciembre de 2002, pp. A1ss.
- ### CAPÍTULO 5
1. Información de la página Web de la compañía (www.coco-mat.com), 5 de enero de 2003; y T. Mudd, "Sleeping Beauty", *Industry Week*, agosto de 2002, pp. 64-65.
 2. A.B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, octubre de 1979, p. 499.
 3. M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, Chicago: University of Chicago Press, 1962, y Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Profits", *New York Times Magazine*, 13 de septiembre de 1970, p. 33.
 4. Información de la página Web de Avon (www.avoncrusade.com), 9 de abril de 2003.
 5. E.P. Lima, "Seeding a World of Transformation", *IW*, 6 de septiembre de 1999, pp. 30-31.
 6. E. White, "PR Firms Advise Corporations on Social Responsibility Issues", *Wall Street Journal*, 13 de noviembre de 2002, p. B10.
 7. Ver, por ejemplo, A.B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, julio-agosto de 1991, pp. 39-48.
 8. Esta sección se inspira en K.B. Boal y N. Peery, "The Cognitive Structure of Social Responsibility", *Journal of Management*, otoño-invierno de 1985, pp. 71-82.
 9. Esta sección se basa en R.J. Monsen Jr., "The Social Attitudes of Management", en J.M. McGuire (ed.), *Contemporary Management: Issues and Views*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974, p. 616; y K. Davis y W.C. Frederick, *Business and Society: Management, Public Policy, Ethics*, 5a ed., Nueva York, McGraw-Hill, 1984, pp. 28-41.
 10. Ver S.P. Sethi, "A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns", *Academy of Management Review*, enero de 1979, pp. 68-74.
 11. Ver, por ejemplo, D.J. Wood, "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, octubre de 1991, pp. 703-708.
 12. Información de *Philanthropy at American Express*, en la página Web de American Express (www.americanexpress.com), 9 de abril de 2003.
 13. Ver, por ejemplo, R.A. Buccholz, *Essentials of Public Policy for Management*, 2a ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990.
 14. A. Schendler, "Where's the Green in Green Business?", *Harvard Business Review*, junio de 2002, p. 38.
 15. S.L. Wartick y P.L. Cochran, "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, octubre de 1985, p. 763.
 16. Ver, por ejemplo, P. Cochran y R.A. Wood, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *Academy of Management Journal*, marzo de 1984, pp. 42-56; K. Aupperle, A.B. Carroll y J.D. Hatfield, "An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability", *Academy of Management Journal*, junio de 1985, pp. 446-463; J.B. McGuire, A. Sundgren y T. Schneeweis, "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1988, pp. 854-872; D.M. Georgoff y J. Ross, "Corporate Social Responsibility and Management Performance", trabajo presentado en la Conferencia Nacional de la Academia de Administración, Miami, Florida, agosto de 1991; S.A. Zahra, B.M. Oviatt y K. Minyard, "Effects of Corporate Ownership and Board Structure on Corporate Social Responsibility and Financial Performance", trabajo presentado en la Conferencia Nacional de la Academia de Administración, Atlanta, Georgia, agosto de 1993; "Social Responsibility and the Bottom Line", *Business Ethics*, julio-agosto de 1994, p. 11; D.B. Turban y D.W. Greening, "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", *Academy of Management Journal*, junio de 1996, pp. 658-672; S.A. Waddock y S.B. Graves, "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", *Strategic Management Journal*, abril, 1992, pp. 303-319; y S.L. Berman et al., "Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, octubre de 1999, pp. 488-506.
 17. D.J. Wood y R.E. Jones, "Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance", *International Journal of Organizational Analysis*, 1995, pp. 229-267.
 18. Ver A.A. Ullman, "Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms", *Academy of Management Review*, julio de 1985, pp. 540-557; R.E. Wokutch y B.A. Spencer, "Corporate Saints and Sinners: The Effects of Philanthropic and Illegal Activity on Organizational Performance", *California Management Review*, invierno de 1987, pp. 62-77; R. Wolfe y K. Aupperle, "Introduction to Corporate Social Performance: Methods for Evaluating an Elusive Construct", pp. 265-268, en J.E. Post (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 12, 1991; y Wood y Jones, "Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance".
 19. McGuire, Sundgren y Schneeweis, "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance".
 20. A. McWilliams y D. Siegel, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation of Misspecification?", *Strategic Management Journal*, junio de 2000, pp. 603-609.
 21. A.J. Hillman y G.D. Keim, "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?", *Strategic Management Journal*, vol. 22, 2001, pp. 125-39.
 22. Información de la página Web de Domini Social Investments (www.domini.com), 1 de agosto de 2000; R. Wherry, "The Cleans & The Greens", *Forbes*, 12 de junio de 2000, p. 412; S. Scherrek, "A Conscience Doesn't Have to Make You Poor", *BusinessWeek*, 1 de mayo de 2000, pp. 204-208, y P. Keating, "Know What You Own", *Money*, noviembre de 1999, pp. 79-81.
 23. R.W. Ahrens, "How Socially Responsible Funds Work", *USA Today*, 31 de marzo de 2003, p. 8B.
 24. Esta sección se basa en P. Shrivastava, "Environmental Technologies and Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, verano de 1995, pp. 183-200; S.L. Hart, "A Natural-Resource-Based View of the Firm", *Academy of Management Review*, diciembre de 1995, pp. 986-1014; S.L. Hart, "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1997, p. 66-76; M. Stark y A.A. Marcus, "Introduction to the Special Research Forum on the Management of Organizations in the Natural Environment: A Field Emerging from Multiple Paths, with Many Challenges Ahead", *Academy of Management*

- Journal*, agosto de 2000, pp. 539-546; P. Bansal y K. Roth, "Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness", *Academy of Management Journal*, agosto de 2000, pp. 717-736; P. Bansal, "The Corporate Challenges of Sustainable Development", *Academy of Management Executive*, mayo de 2002, pp. 122-131; P. Christmann y G. Taylor, "Globalization and the Environment: Strategies for International Voluntary Environmental Initiatives", *Academy of Management Executive*, agosto de 2002, pp. 121-135; J. Alberto Aragon-Correa y S. Sharma, "A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy", *Academy of Management Review*, enero de 2003, pp. 71-88; D.A. Rindinelli y T. London, "How Corporations and Environmental Groups Cooperate: Assessing Cross-Sector Alliances and Collaborations", *Academy of Management Executive*, febrero de 2003, pp. 61-76; y K. Buysse y A. Verbeke, "Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective", *Strategic Management Journal*, mayo de 2003, pp. 453-470.
25. Estos ejemplos proceden de P. LaBarre, "How to Lead a Rich Life", *Fast Company*, marzo de 2003, p. 74; J. Ball y J.J. Fialka, "Global Warming Spurs Companies", *Wall Street Journal*, 8 de noviembre de 2002, p. A7; y M. Conlin y P. Raeburn, "Industrial Evolution", *BusinessWeek*, 8 de abril de 2002, pp. 70-72.
 26. J.L. Seglin, "It's Not That Easy Going Green", *Inc.*, mayo de 1999, pp. 28-32; W.H. Miller, "What's Ahead in Environmental Policy?", *IV*, 19 de abril de 1999, pp. 19-24; y Shrivastava, "Environmental Technologies and Competitive Advantage", p. 183.
 27. Hart, "Beyond Greening", p. 68.
 28. J. Kluger y A. Dorfman, "The Challenges We Face", *Time*, 26 de agosto de 2002, pp. A6-A12; Worldwatch Institute, "Earth Day 2000: What Humanity Can Do Now to Turn the Tide", en el sitio Web de WorldWatch Institute (www.worldwatch.org), 2 de agosto de 2000; y L. Brown y el equipo del World-Watch Institute, *State of the World*, Nueva York, Norton, 1987-1996.
 29. C. Marsden, "The New Corporate Citizenship of Big Business: Part of the Solution to Sustainability?", *Business & Society Review*, primavera de 2000, pp. 9-25; R.D. Klassen y D.C. Whybark, "The Impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1999, pp. 599-615; H. Bradbury y J.A. Clair, "Promoting Sustainable Organizations with Sweden's Natural Step", *Academy of Management Executive*, octubre de 1999, pp. 63-73; F.L. Reinhardt, "Bringing the Environment Down to Earth", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1999, pp. 149-157; I. Henriques y P. Sadosky, "The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance", *Academy of Management Journal*, febrero de 1999, pp. 87-99; y M.A. Berry y D.A. Rindinelli, "Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution", *Academy of Management Executive*, mayo de 1998, pp. 38-50.
 30. El concepto de matices de azul (originalmente verde) se encuentra en R.E. Freeman, J. Pierce y R. Dodd, *Shades of Green: Business Ethics and the Environment*, Nueva York, Oxford University Press, 1995.
 31. W.G. Bliss, "Why is Corporate Culture Important?", *Workforce*, febrero de 1999, pp. W8-W9; E.J. Giblin y L.E. Amuso, "Putting Meaning into Corporate Values", *Business Forum*, invierno de 1997, pp. 14-18; R. Barrett, "Liberating the Corporate Soul", *HR Focus*, abril de 1997, pp. 15-16; K. Blanchard y M. O'Connor, *Managing By Values*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997; y G.P. Alexander, "Establishing Shared Values through Management Training Programs", *Training and Development Journal*, febrero de 1987, pp. 45-47.
 32. Ídem; J.L. Badaracco, Jr., y R.R. Ellsworth, *Leadership and the Quest for Integrity*, Boston: Harvard Business School Press, 1989; y T. Chappell, *Managing Upside Down: The Seven Intentions of Values-Centered Leadership*, Nueva York: William Morrow, 1999.
 33. Información del sitio Web de Tom's of Maine (www.tomsofmaine.com), 11 de abril de 2003.
 34. Información del sitio Web de Herman Miller (www.hermanmiller.com), 11 de abril de 2003.
 35. R. Kamen, "Values: For Show or for Real?", *Working Woman*, agosto de 1993, p. 10.
 36. "AMA 2002 Corporate Values Survey", en el sitio Web de la Asociación Estadounidense de Administración (www.amanet.org), 30 de octubre de 2002.
 37. C. Hymowitz, "Companies Experience Major Power Shifts as Crises Continue", *Wall Street Journal*, 9 de octubre de 2001, p. B1.
 38. J.A. Byrne et al., "How to Fix Corporate Governance", *BusinessWeek*, 6 de mayo de 2002, pp. 68-78.
 39. J.L. Roberts y E. Thomas, "Enron's Dirty Laundry", *Newsweek*, 11 de marzo de 2002, pp. 22-28.
 40. Davis y Frederick, *Business and Society*, p. 76.
 41. F.D. Sturdivant, *Business and Society: A Managerial Approach*, 3a ed., Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985, p. 128.
 42. G.F. Cavanagh, D.J. Moberg y M. Valasquez, "The Ethics of Organizational Politics", *Academy of Management Journal*, junio de 1981, pp. 363-374. Ver F.N. Brady, "Rules for Making Exceptions to Rules", *Academy of Management Review*, julio de 1987, pp. 436-444, para un argumento de que la teoría de la justicia es redundante respecto de las dos anteriores. Ver T. Donaldson y T.W. Dunfee, "Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, abril de 1994, pp. 252-284; M. Douglas, "Integrative Social Contracts Theory: Hype Over Hypernorms", *Journal of Business Ethics*, julio de 2000, pp. 101-110; y E. Soule, "Managerial Moral Strategies—In Search of a Few Good Principles", *Academy of Management Review*, enero de 2002, pp. 114-124, para una exposición de la teoría de los contratos sociales integrados.
 43. Soule, "Managerial Moral Strategies—In Search of a Few Good Principles", p. 117.
 44. D.J. Fritzsche y H. Becker, "Linking Management Behavior to Ethical Philosophy—An Empirical Investigation", *Academy of Management Journal*, marzo de 1984, pp. 166-175.
 45. L. Kohlberg, *Essays in Moral Development: The Philosophy of Moral Development*, vol. 1, Nueva York: Harper & Row, 1981; L. Kohlberg, *Essays in Moral Development: The Philosophy of Moral Development*, vol. 2, Nueva York: Harper & Row, 1984; J.W. Graham, "Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior", *Business Ethics Quarterly*, enero de 1995, pp. 43-54; y T. Kelley, "To Do Right or Just To Be Legal", *New York Times*, 8 de febrero de 1998, p. BU12.
 46. Ver, por ejemplo, J. Weber, "Managers' Moral Reasoning: Assessing Their Responses to Three Moral Dilemmas", *Human Relations*, julio de 1990, pp. 687-702.
 47. J.H. Barnett y M.J. Karson, "Personal Values and Business Decisions: An Exploratory Investigation", *Journal of Business Ethics*, julio de 1987, pp. 371-382, y W.C. Frederick y J. Weber, "The Value of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications", W.C. Frederick y L.E. Preston (eds.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies*, Greenwich, CT: JAI Press, 1990, pp. 123-144.

48. L.K. Trevino y S.A. Youngblood, "Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1990, pp. 378-385; y M.E. Baehr, J.W. Jones y A.J. Nerad, "Psychological Correlates of Business Ethics Orientation in Executives", *Journal of Business and Psychology*, primavera de 1993, pp. 291-308.
49. R.L. Cardy y T.T. Selvarajan, "Assessing Ethical Behavior Revisited: The Impact of Outcomes on Judgement Bias", trabajo presentado en la reunión anual de la Academia de Administración, Toronto, Canadá, 2000.
50. B.Z. Posner y W.H. Schmidt, "Values and the American Manager: An Update", *California Management Review*, primavera de 1984, pp. 202-216; R.B. Morgan, "Self- and Co-Worker Perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary", *Academy of Management Journal*, febrero de 1993, pp. 200-214; G.R. Weaver, L.K. Trevino y P.L. Cochran, "Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors", *Academy of Management Journal*, febrero de 1999, pp. 41-57; y G.R. Weaver, L.K. Trevino y P.L. Cochran, "Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices", *Academy of Management Journal*, octubre de 1999, pp. 539-552.
51. B. Victor y J.B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1988, pp. 101-125; J.B. Cullen, B. Victor y C. Stephens, "An Ethical Weather Report: Assessing the Organization's Ethical Climate", *Organizational Dynamics*, otoño de 1989, pp. 50-62; Victor y Cullen, "A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations", Frederick y Preston (eds.), *Business Ethics*, pp. 77-97; R.R. Sims, "The Challenge of Ethical Behavior in Organizations", *Journal of Business Ethics*, julio de 1992, pp. 505-513; y V. Arnold y J.C. Lampe, "Understanding the Factors Underlying Ethical Organizations: Enabling Continuous Ethical Improvement", *Journal of Applied Business Research*, verano de 1999, pp. 1-19.
52. T.M. Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model", *Academy of Management Review*, abril de 1991, pp. 366-395, y T. Barnett, "Dimensions of Moral Intensity and Ethical Decision Making: An Empirical Study", *Journal of Applied Social Psychology*, mayo de 2001, pp. 1038-1057.
53. Ídem., pp. 374-378.
54. C.J. Robertson y W.F. Crittenden, "Mapping Moral Philosophies: Strategic Implications for Multinational Firms", *Strategic Management Journal*, abril de 2003, pp. 385-392.
55. Información del sitio Web del Pacto Mundial (www.unglobalcompact.org), 12 de abril de 2003; J. Cohen, "Socially Responsible Business Goes Global", *In Business*, marzo-abril de 2000, p. 22; y C.M. Solomon, "Put Your Ethics to a Global Test", *Personnel Journal*, enero de 1996, pp. 66-74.
56. El ejemplo de Sears está tomado de los carteles llamados "Sears Ethics and Business Practices: A Century of Tradition", en *Business Ethics*, mayo-junio de 1999, pp. 12-13; y B.J. Feder, "The Harder Side of Sears", *New York Times*, 20 de julio de 1997, pp. BU1ss. El ejemplo de Enron está tomado de P.M. Lencioni, "Make Your Values Mean Something", *Harvard Business Review*, julio de 2002, p. 113.
57. Trevino y Youngblood, "Bad Apples in Bad Barrels", p. 384.
58. J.S. McClenahan, "UTC's Master of Principle", *Industry Week*, enero de 2003, pp. 30-36.
59. "Global Ethics Codes Gain Importance As a Tool To Avoid Litigation and Fines", *Wall Street Journal*, 19 de agosto de 1999, p. A1; y J. Alexander, "On the Right Side", *World Business*, enero-febrero de 1997, pp. 38-41.
60. P. Richter, "Big Business Puts Ethics in Spotlight", *Los Angeles Times*, 19 de junio de 1986, p. 29.
61. F.R. David, "An Empirical Study of Codes of Business Ethics: A Strategic Perspective", trabajo presentado en la 48ª Conferencia Anual de la Academia de Administración, Anaheim, CA, agosto de 1988.
62. "Ethics Programs Aren't Stemming Employee Misconduct", *Wall Street Journal*, 11 de mayo de 2000, p. A1.
63. A.K. Reichert y M.S. Webb, "Corporate Support for Ethical and Environmental Policies: A Financial Management Perspective", *Journal of Business Ethics*, mayo de 2000; Weaver, Trevino y Cochran, "Corporate Ethics Programs as Control Systems"; Weaver, Trevino y Cochran, "Integrated and Decoupled Corporate Social Performance"; Morgan, "Self- and Co-Worker Perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary"; y Posner y Schmidt, "Values and the American Manager: An Update".
64. L. Nash, "Ethics without the Sermon", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1981, p. 81.
65. V. Wessler, "Integrity and Coggled Plumbing", *Straight to the Point*, boletín de VisionPoint Corporation, otoño de 2002, pp. 1-2.
66. Associated Press, "Cheating Rampant in Workplace, Study Says", *Springfield News Leader*, 5 de abril de 1997, p. A5.
67. T.A. Gavin, "Ethics Education", *Internal Auditor*, abril de 1989, pp. 54-57.
68. L. Myyry y K. Helkama, "The Role of Value Priorities and Professional Ethics Training in Moral Sensitivity", *Journal of Moral Education*, vol. 31, núm. 1, 2002, pp. 35-50; W. Penn y B.D. Collier, "Current Research in Moral Development as a Decision Support System", *Journal of Business Ethics*, enero de 1985, pp. 131-136.
69. J.A. Byrne, "After Enron: The Ideal Corporation", *BusinessWeek*, 19 de agosto de 2002, pp. 68-71; D. Rice y C. Dreilinger, "Rights and Wrongs of Ethics Training", *Training & Development Journal*, mayo de 1990, pp. 103-109, y J. Weber, "Measuring the Impact of Teaching Ethics to Future Managers: A Review, Assessment, and Recommendations", *Journal of Business Ethics*, abril de 1990, pp. 182-190.
70. T. Kelley, "Charting a Course to Ethical Profits", *New York Times*, 28 de febrero de 1998, pp. BU1ss.
71. Ver, por ejemplo, A. Wheat, "Keeping an Eye on Corporate America", *Fortune*, 25 de noviembre de 2002, pp. 44-46; R.B. Schmitt, "Companies Add Ethics Training: Will It Work?", *Wall Street Journal*, 4 de noviembre de 2002, pp. B1ss.; y P.F. Miller y W.T. Coady, "Teaching Work Ethics", *Education Digest*, febrero de 1990, pp. 54-55.
72. Sitio Web de la Asociación de Funcionarios de Ética (www.eoa.org), 12 de abril de 2003; y Schimtt, "Companies Add Ethics Training: Will It Work?".
73. Ver, por ejemplo, A. Stark, "What's the Matter with Business Ethics?", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1993, pp. 38-48; "More Big Business Set Up Ethics Offices", *Wall Street Journal*, 10 de mayo de 1993, p. B1; W.D. Hall, *Making the Right Decision: Ethics for Managers*, Nueva York: John Wiley & Sons, 1993; S. Gaines, "Handing Out Halos", *Business Ethics*, marzo-abril de 1994, pp. 20-24; y L.S. Paine, "Managing for Organizational Integrity", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1994, pp. 106-117.
74. Associated Press, "Cheating Rampant in Workplace, Study Says"; y H. Fountain, "Of White Lies and Yellow Pads", *New York Times*, 6 de julio de 1997, p. F7.

75. "High School Students Show Ethical Decline", *USA Today*, 22 de octubre de 2002, p. 7D.
 76. "Students Aren't Squealers", *USA Today*, 27 de marzo de 2003, p. 1D; y J. Merritt, "You Mean Cheating Is Wrong?", *BusinessWeek*, 9 de diciembre de 2002, p. 8.
 77. "Trust Busters", *CFO*, agosto de 2002, p. 17.
 78. D. Jones, "Do You Trust Your CEO?", *USA Today*, 12 de febrero de 2003, p. 7B.
 79. C. Hymowitz, "Managers Must Respond to Employees' Concerns about Honest Business", *Wall Street Journal*, 19 de febrero de 2002, p. B1.
 80. W. Zellner et al., "A Hero—And a Smoking-Gun Letter", *BusinessWeek*, 28 de enero de 2002, pp. 34-35.
 81. R. Lacayo y A. Ripley, "Persons of the Year", *Time*, 30 de diciembre de 2002-5 de enero de 2003, pp. 30-33.
 82. E. Krell, "Corporate Whistleblowers: How to Stop Wrongdoing Dead in Its Track", *Business Finance*, septiembre de 2002, p. 20.
 83. S. Armour, "More Companies Urge Workers to Blow the Whistle", *USA Today*, 16 de diciembre de 2002, p. 1B.
 84. J. Wiscombe, "Don't Fear Whistleblowers", *Workforce*, julio de 2002, pp. 26-27.
 85. T. Reason, Whistle Blowers: The Untouchables", *CFO*, marzo de 2003, p. 18; y C. Lachnit, "Muting the Whistle-blower?", *Workforce*, septiembre de 2002, p. 18.
 86. M.C. Gentile, "Social Impact Management: A Definition", texto de análisis para la Iniciativa de Innovación Social mediante las Compañías, del Instituto Aspen, disponible en el sitio Web del Instituto Aspen (www.aspeninstitute.org), 12 de abril de 2003, p. 5.
 87. Ibid, p. 3.
 88. Situación adaptada de información en Claudia H. Deutsch, "Green Marketing: Label with a Cause", *New York Times*, 15 de junio de 2003, sec. 3, p. 6; Brenda Lloy, "Sierra Club Hits the Apparel Trail", *Daily News Record*, 17 de febrero de 2003, p. 104.
- SEGUNDA PARTE**
1. C. Dugas, "Hip-hop Legend Far Surpassed Financial Goals", *USA Today*, 15 de mayo de 2003, p. 6B.
 2. P. Burrows, "Ringling Off the Hook in China", *BusinessWeek*, 9 de junio de 2003, pp. 80-82.
 3. J.W. Carland, F. Hoy, W.R. Boulton y J.C. Carland, "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization", *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 2, 1984, pp. 354-359.
 4. "Small Business Statistics", U.S. Small Business Administration, en www.sba.gov, 4 de julio de 2003.
 5. P. Almeida y B. Kogut, "The Exploration of Technological Diversity and Geographic Localization in Innovation: Start-Up Firms in the Semiconductor Industry", *Small Business Economics*, vol. 9, núm. 1, 1997, pp. 21-31.
 6. R.J. Arend, "Emergence of Entrepreneurs Following Exogenous Technological Change", *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm. 1, 1999, pp. 31-47.
 7. J. McDowell, "New Study Confirms Small Businesses' Power as Innovators", *SBA Office of Advocacy*, febrero de 2003, disponible en línea en www.sba.gov/advo.
 8. "Small Business Statistics".
 9. Ídem.
 10. "GEM 2002 Executive Summary", en www.gemconsortium.org, p. 6.
 11. P.F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Nueva York: Harper & Row, 1985.
 12. W. Royal, "Real Expectations", *Industry Week*, 4 de septiembre de 2000, pp. 31-34.
 13. M.A. Verespej, "25 Growing Companies", *Industry Week*, 20 de noviembre de 2000, p. 70.
 14. T. Purdum, "25 Growing Companies", *Industry Week*, 20 de noviembre de 2000, p. 82.
 15. C. Sandlund, "Trust Is a Must", *Entrepreneur*, octubre de 2002, pp. 70-75.
- CAPÍTULO 6**
1. S. Alleyne, "A World Leader", *Black Enterprise*, junio de 2002, p. 74.
 2. I. Wylie, "Who Runs This Team Anyway?", *Fast Company*, abril de 2002, pp. 32-33.
 3. D.A. Garvin y M.A. Roberto, "What You Don't Know about Making Decisions", *Harvard Business Review*, septiembre de 2001, pp. 108-116.
 4. W. Pounds, "The Process of Problem Finding", *Industrial Management Review*, otoño de 1969, pp. 1-19.
 5. R.J. Volkema, "Problem Formulation: Its Portrayal in the Texts", *Organizational Behavior Teaching Review*, 11, núm. 3, 1986-1987, pp. 113-126.
 6. M.W. McCall, Jr. y R.E. Kaplan, *Whatever It Takes: Decision Makers at Work*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1985, pp. 36-38.
 7. H.A. Simon, *The New Science of Management Decision*, Nueva York: Harper & Row, 1960, p. 1.
 8. Ver H.A. Simon, "Rationality in Psychology and Economics", *Journal of Business*, octubre de 1986, pp. 209-224; y A. Langley, "In Search of Rationality: The Purposes behind the Use of Formal Analysis in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1989, pp. 598-631.
 9. F.A. Shull Jr., A.L. Delbecq y L.L. Cummings, *Organizational Decision Making*, Nueva York: McGraw-Hill, 1970, p. 151.
 10. Ver, por ejemplo, J.G. March, *A Primer on Decision Making*, Nueva York: Free Press, 1994, pp. 8-25; y A. Langley, H. Mintzberg, P. Pitcher, E. Posada y J. Saint-Macary, "Opening Up Decision Making: The View from the Black Stool", *Organization Science*, mayo-junio de 1995, pp. 260-279.
 11. J.G. March, "Decision-Making Perspective: Decisions in Organizations and Theories of Choice", en A.H. Van de Ven y W.F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*, Nueva York: Wiley-Interscience, 1981, pp. 232-233.
 12. Ver N.McK. Agnew y J.L. Brown, "Bounded Rationality: Fallible Decisions in Unbounded Decision Space", *Behavioral Science*, julio de 1986, pp. 148-161; B.E. Kaufman, "A New Theory of Satisficing", *Journal of Behavioral Economics*, primavera de 1990, pp. 35-51; y D.R.A. Skidd, "Revisiting Bounded Rationality", *Journal of Management Inquiry*, diciembre de 1992, pp. 343-347.
 13. Ver, por ejemplo, B.M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, octubre de 1981, pp. 577-587; D.R. Bobocel y J.P. Meyer, "Escalating Commitment to a Failing Course of Action: Separating the Roles of Choice and Justification", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1994, pp. 360-363; C.F. Camerer y R.A. Weber, "The Econometrics and Behavioral Economics of Escalation of Commitment: A Reexamination of Staw's Theory", *Journal of Economic Behavior and Organization*, mayo de 1999, pp. 59-82; V.S. Rao y A. Monk, "The Effects of Individual Differences and Anonymity on Commitment to Decisions", *Journal of Social Psychology*, agosto de 1999, pp. 496-515; y G. McNamara, H. Moon y P. Bromiley, "Banking on Commitment: Intended and Unintended Consequences of an Organization's Attempt to Attenuate Escalation of Commitment", *Academy of Management Journal*, abril de 2002, pp. 443-452.
 14. T.A. Stewart, "How to Think with Your Gut", *Business 2.0*, noviembre de 2002, p. 102.

15. Ver K.R. Hammond, R.M. Hamm, J. Grassia y T. Pearson, "Direct Comparison of the Efficacy of Intuitive and Analytical Cognition in Expert Judgment", en *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics SMC-17*, 1987, pp. 753-770; W.H. Agor (ed.), *Intuition in Organizations*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989; O. Behling y N.L. Eckel, "Making Sense Out of Intuition", *The Executive*, febrero de 1991, pp. 46-47; L.A. Burke y M.K. Miller, "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making", *Academy of Management Executive*, octubre de 1999, pp. 91-99; A.L. Tesolin, "How to Develop the Habit of Intuition", *Training & Development*, marzo de 2000, p. 76; y Stewart, "How to Think with Your Gut", pp. 98-104.
 16. V. Pospisil, "Gut Feeling or Skilled Reasoning?", *IW*, 3 de marzo de 1997, p. 12.
 17. La información de este recuadro procede de S. Caudron, "Some New Rules for the New World of Work", *Business Finance*, octubre de 2001, p. 24; C. Kanchier, *Dare to Change Your Job and Your Life*, 2a ed., Indianápolis, IN: Jist Publishing, 2000; y S. Hagevik, "Responsible Risk Taking", *Journal of Environmental Health*, noviembre de 1999, pp. 29ss.
 18. A.J. Rowe, J.D. Boulgarides y M.R. McGrath, *Managerial Decision Making, Modules in Management Series*, Chicago: SRA, 1984, pp. 18-22.
 19. D. Kahneman y A. Tversky, "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science*, vol. 185, 1974, pp. 1124-1131.
 20. Información para esta sección tomada de S.P. Robbins, *Decide & Conquer*, Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall, 2004.
 21. La información de este recuadro procede de B.C. McDonald y D. Hutcheson, "Dealing with Diversity Is Key to Tapping Talent", *Atlanta Business Chronicle*, 18 de diciembre de 1998, pp. 45A; P.M. Elsass y L.M. Graves, "Demographic Diversity in Decision-Making Groups: The Experience of Women and People of Color", *Academy of Management Review*, octubre de 1997, pp. 946-973, y N.J. Adler (ed.), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati: South-Western College, 4a ed., 2001.
 22. L. Margonelli, "How IKEA Designs Its Sexy Price Tags", *Business 2.0*, octubre de 2002, p. 108.
 23. "Hurry Up and Decide!", *Business Week*, 14 de mayo de 2001, p. 16.
 24. J. Klayman, R.P. Larrick y C. Heath, "Organizational Repairs", *Across the Board*, febrero de 2000, pp. 26-31.
 25. J.S. Hammond, R.L. Keeney y H. Raiffa, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*, Boston: Harvard Business School Press, 1999, p. 4.
 26. Esta exposición se basa en K.H. Hammonds, "5 Habits of Highly Reliable Organizations: An Interview with Karl Weick", *Fast Company*, mayo de 2002, pp. 124-128.
 27. Situación adaptada de información en Neil Weinberg, "Holier Than Whom?", *Forbes*, 23 de junio de 2003, pp. 71ss.; Eric Baum, "Schwab Campaign Bundles Controversy, Consistency", *Fund Marketing Alert*, 10 de marzo de 2003, p. 10.
 28. Información del sitio Web de C.F. Martin (www.cfmartin.com) 24 de abril de 2003; D. Lieberman, "Guitar Sales Jam Despite Music Woes", *USA Today*, 16 de diciembre de 2002, p. 2B; y S. Fitch, "Stringing Them Along", *Forbes*, 26 de julio de 1999, pp. 90-91.
- ### CAPÍTULO 7
1. Información del sitio Web de la compañía (www.ubsag.com), 5 de enero de 2003; y S. Greengard, "Dr. Gabriela Payer Fruithof", *IQ Magazine*, noviembre-diciembre de 2002, p. 48.
 2. K.J. Lamiman, "Leader of the Pack: Harley-Davidson, Inc", *Better Investing*, mayo de 2003, pp. 42-44; y E. El-drige, "Investors Fear Harley's Thunder Grows Faint", *USA Today*, 8 de abril de 2003, p. 3B.
 3. Ver, por ejemplo, J.A. Pearce II, K.K. Robbins y R.B. Robinson Jr., "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance", *Strategic Management Journal*, marzo-abril de 1987, pp. 125-134; L.C. Rhyne, "Contrasting Planning Systems in High, Medium, and Low Performance Companies", *Journal of Management Studies*, julio de 1987, pp. 363-385; J.A. Pearce II, E.B. Freeman y R.B. Robinson Jr., "The Tenuous Link between Formal Strategic Planning and Financial Performance", *Academy of Management Review*, octubre de 1987, pp. 658-675; D.K. Sinha, "The Contribution of Formal Planning to Decisions", *Strategic Management Journal*, octubre de 1990, pp. 479-492; N. Capon, J.U. Farley y J.M. Hulbert, "Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence", *Journal of Management Studies*, enero de 1994, pp. 22-38; C.C. Miller y L.B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research", *Academy of Management Journal*, marzo de 1994, pp. 1649-1685, y P.J. Brews y M.R. Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate", *Strategic Management Journal*, diciembre de 1999, pp. 889-913.
 4. R. Molz, "How Leaders Use Goals", *Long Range Planning*, octubre de 1987, p. 91.
 5. A. Taylor III, "Getting Ford in Gear", *Fortune*, 28 de abril de 2003, pp. 44-47; B. Morris, "Can Ford Save Ford?", *Fortune*, 18 de noviembre de 2002, pp. 52-64; K. Naughton, "Ford Goes for the Green", *Newsweek*, 7 de agosto de 2000, p. 62; J. Ball, "Ford Contacts Environmentalists Behind Scenes", *Wall Street Journal*, 15 de mayo de 2000, p. B2; y B. Morris, "This Ford Is Different", *Fortune*, 3 de abril de 2000, pp. 122-136.
 6. Informes anuales de Claire's Stores (2002), Nike (2001), Winnebago (2002) y Revlon (2002).
 7. Ver, por ejemplo, C.K. Warriner, "The Problem of Organizational Purpose", *Sociological Quarterly*, primavera de 1965, pp. 139-146; y J. Pfeffer, *Organizational Design*, Arlington Heights, IL: AHM Publishing, 1978, pp. 5-12.
 8. J.D. Hunger y T.L. Wheelen, *Strategic Management*, 7a ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.
 9. P.N. Romani, "MBO by Any Other Name Is Still MBO", *Supervision*, diciembre de 1997, pp. 6-8; y A.W. Schrader y G.T. Seward, "MBO Makes Dollar Sense", *Personnel Journal*, julio 1989, pp. 32-37.
 10. P.N. Romani, "MBO by Any Other Name Is Still MBO", pp. 6-8; y R. Rodgers y J.E. Hunter, "Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1991, pp. 322-326.
 11. Para información adicional sobre metas, ver, por ejemplo, P. Drucker, *The Executive in Action*, Nueva York: HarperCollins Books, 1996, pp. 207-214; y E.A. Locke y G.P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990.
 12. Varios de estos factores fueron sugeridos por J.S. Armstrong, "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research", *Strategic Management Journal*, julio-septiembre de 1982, pp. 197-211; y R.K. Bresser y R.C. Bishop, "Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations", *Academy of Management Review*, octubre de 1983, pp. 588-599.
 13. Brews y Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate".
 14. Ídem.

15. La información sobre el proyecto de construcción se encuentra en el sitio Web del Museo de Arte Moderno de Nueva York (www.moma.org), 9 de mayo de 2003; C. McGuigan, "MoMA Cops Street Cred", *Newsweek*, 1 de julio de 2002; y D. Costello, "Museum of Modern Art's Ambitious Expansion Plan Faces Trouble", *Wall Street Journal*, 7 de junio de 2000, pp. B1ss.
 16. A. Campbell, "Tailored Not Bench-marked: A Fresh Look at Corporate Planning", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1999, pp. 41-50.
 17. J.H. Sheridan, "Focused on Flow", *IW*, 18 de octubre de 1999, pp. 46-51.
 18. H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Nueva York: Free Press, 1994.
 19. Ídem.
 20. Ídem.
 21. G. Hamel y C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press, 1994.
 22. D. Miller, "The Architecture of Simplicity", *Academy of Management Review*, enero de 1993, pp. 116-138.
 23. Brews y Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate".
 24. La información sobre Wipro Limited se encuentra en Hoover's Online (www.hoovers.com), 4 de junio de 2003; y K.H. Hammonds, "Smart, Determined, Ambitious, Cheap. The New Face of Global Competition", *Fast Company*, febrero de 2003, pp. 90-97.
 25. Situación adaptada de información en: Scott Leith, "Coke Faces Damage Control", *Atlanta Journal-Constitution*, 19 de junio de 2003, p. C1; Chad Terhume, "Coke Employees Acted Improperly in Marketing Test", *Wall Street Journal*, 18 de junio de 2003, pp. A3, A6; Theresa Howard, "Burger King, Coke May Face Off in Frozen Coke Suit", *USA Today*, 6 de junio de 2003, www.usatoday.com/money/industries/food/2003-06-04.bk_x.htm
- CAPÍTULO 8**
1. Información del sitio Web de la compañía (www.okemo.com) y de Ski Vermont (www.skivermont.com), 5 de enero de 2003; y S. Kirsner, "Moguls with a Mission", *Fast Company*, enero de 2003, pp. 108-111.
 2. J.W. Dean Jr. y M.P. Sharfman, "Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness", *Academy of Management Journal*, abril de 1996, pp. 368-396.
 3. T.L. Wheelen y J.D. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, 7a ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000, p. 3.
 4. E.H. Bowman y C.E. Helfat, "Does Corporate Strategy Matter?", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 1-23; P.J. Brews y M.R. Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School-Learning School Debate", *Strategic Management Journal*, 20, 1999, pp. 889-913; D.J. Ketchen, Jr., J.B. Thomas y R.R. McDaniel Jr., "Process, Content and Context: Synergistic Effects on Performance", *Journal of Management*, 22, núm. 2, 1996, pp. 231-257; C.C. Miller y L.B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1994, pp. 1649-1665; y N. Capon, J.U. Farley y J.M. Hulbert, "Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence", *Journal of Management Studies*, enero de 1994, pp. 105-110.
 5. "A Solid Strategy Helps Companies' Growth", *Nation Business*, octubre de 1990, p. 10.
 6. Ver, por ejemplo, H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Nueva York, Free Press, 1994; S.J. Wall y S.R. Wall, "The Evolution (Not the Death) of Strategy", *Organizational Dynamics*, otoño de 1995, pp. 7-19; y J.A. Byrne, "Strategic Planning: It's Back!", *BusinessWeek*, 26 de agosto de 1996, pp. 46-52.
 7. "Sport Sales Get Extreme", *Springfield News Leader*, 12 de febrero de 2000, p. 7A.
 8. C.K. Prahalad y G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990, pp. 79-91.
 9. I.M. Kunii, C. Dawson y C. Palmeri, "Toyota Is Way Ahead of the Hybrid Pack", *BusinessWeek*, 5 de mayo de 2003, p. 48; S. Spear y H.K. Bowen, "Decoding the DNA of the Toyota Production System", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1999, pp. 96-106.
 10. Ver, por ejemplo, J.B. Barney, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, julio de 1986, pp. 656-665; C. Scholz, "Corporate Culture and Strategy—The Problem of Strategic Fit", *Long Range Planning*, agosto de 1987, pp. 78-87; S. Green, "Understanding Corporate Culture and Its Relation to Strategy", *International Studies of Management and Organization*, verano de 1988, pp. 6-28; T. Kono, "Corporate Culture and Long-Range Planning", *Long Range Planning*, agosto de 1990, pp. 9-19; y C.M. Fiol, "Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, marzo de 1991, pp. 191-211.
 11. J.P. Kotter y J.L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Nueva York: Free Press, 1992.
 12. T. Mucha, "The Payoff for Trying Harder", *Business 2.0*, julio de 2002, pp. 84-85.
 13. Recuadro basado en R.J. Lewicki, D.D. Bowen, D.T. Hall y F.S. Hall, *Experiences in Management and Organizational Behavior*, 3a ed., Nueva York: John Wiley & Sons, 1988, pp. 261-267; A. Williams, "Career Planning: Build on Strengths, Strengthen Weaknesses", en *The Black Collegian*, septiembre-octubre de 1993, pp. 78-86; C.C. Campbell-Rock, "Career Planning Strategies That Really Work", *The Black Collegian*, septiembre-octubre de 1993, pp. 88-93; B. Kaye, "Career Development—Anytime, Anyplace", *Training and Development*, diciembre de 1993, pp. 46-49; W. Wooten, "Using Knowledge, Skill, and Ability (KSA) Data to Identify Career Pathing Opportunities", *Public Personnel Management*, invierno de 1993, pp. 551-563; C. Mossop, "Values Assessment: Key to Managing Careers", *CMA—The Management Accounting Magazine*, marzo de 1994, p. 33; y A.D. Pinkney, "Winning in the Workplace", *Essence*, marzo de 1994, pp. 79-80.
 14. P. Haspeslagh, "Portfolio Planning: Uses and Limits", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1982, pp. 58-73.
 15. *Perspective on Experience*, Boston: Boston Consulting Group, 1970.
 16. R. Rumelt, "Towards a Strategic Theory of the Firm", en R. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984, pp. 556-570; M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Nueva York: Free Press, 1985; J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17, núm. 1, 1991, pp. 99-120; M.A. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, marzo de 1993, pp. 179-191; y J.B. Barney, "Looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1995, pp. 49-61.
 17. T.C. Powell, "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, enero de 1995, pp. 15-37.
 18. Ver R.J. Schonenberger, "Is Strategy Strategic? Impact of Total Quality Management on Strategy", *Academy of Management Executive*, agosto de

- 1992, pp. 80-87; C.A. Barclay, "Quality Strategy and TQM Policies: Empirical Evidence", *Management International Review*, número especial, 1993, pp. 87-98; T.E. Benson, "A Business Strategy Comes of Age", *Industry Week*, 3 de mayo de 1993, pp. 40-44; R. Jacob, "TQM: More Than a Dying Fad?", *Fortune*, 18 de octubre de 1993, pp. 66-72; R. Krishnan, A.B. Shani, R.M. Grant y R. Baer, "In Search of Quality Improvement Problems of Design and Implementation", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1993, pp. 7-20; B. Voss, "Quality's Second Coming", *Journal of Business Strategy*, marzo-abril de 1994, pp. 42-46; M. Barrier, "Raising TQM Consciousness", *Nation's Business*, abril de 1994, pp. 62-64; y el número especial de *Academy of Management Review*, dedicado a la TQM, julio de 1994, pp. 390-584.
19. Ver, por ejemplo, M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York: Free Press, 1980; Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*; G.G. Dess y P.S. Davis, "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1984, pp. 467-488; Dess y Davis, "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data-Part I: Testing Porter", *Organization Studies*, núm. 1, 1986, pp. 37-55; Dess y Davis, "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data-Part II: Performance Implications", *Organization Studies*, núm. 3, 1986, pp. 255-261; M.E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1987, pp. 43-59; A.I. Murray, "A Contingency View of Porter's 'Generic Strategies'", *Academy of Management Review*, julio de 1988, pp. 390-400; C.W.L. Hill, "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework", *Academy of Management Review*, julio de 1988, pp. 401-412; I. Bamberger, "Developing Competitive Advantage in Small and Medium-Sized Firms", *Long Range Planning*, octubre de 1989, pp. 80-88; D.F. Jennings y J.R. Lumpkin, "Insights between Environmental Scanning Activities and Porter's Generic Strategies: An Empirical Analysis", *Strategic Management Journal*, 18, núm. 4, 1992, pp. 791-803; N. Argyres y A.M. McGahan, "An Interview with Michael Porter", *Academy of Management Executive*, mayo de 2002, pp. 43-52; y A. Brandenburger, "Porter's Added Value: High Indeed!", *Academy of Management Executive*, mayo de 2002, pp. 58-60.
 20. D. Miller y J. Toulouse, "Strategy, Structure, CEO Personality, and Performance in Small Firms", *American Journal of Small Business*, invierno de 1986, pp. 47-62.
 21. Hill, "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost"; R.E. White, "Organizing to Make Business Unit Strategies Work", en H.E. Glass (ed.), *Handbook of Business Strategy*, 2a ed. Boston: Warren Gorham and Lamont, 2a ed., 1991, pp. 24.1-24.14; D. Miller, "The Generic Strategy Trap", *Journal of Business Strategy*, enero-febrero de 1991, pp. 37-41; S. Cappel, P. Wright, M. Kroll y D. Wyld, "Competitive Strategies and Business Performance: An Empirical Study of Select Service Businesses", *International Journal of Management*, marzo de 1992, pp. 1-11; y J.W. Bachmann, "Competitive Strategy: It's O.K. to Be Different", *Academy of Management Executive*, mayo de 2002, pp. 61-65.
 22. D. Leonard, "Songs in the Key of Steve", *Fortune*, 12 de mayo de 2003, pp. 52-62; L. Grossman, "It's All Free!", *Time*, 5 de mayo de 2003, pp. 60-67; y "Everybody Hurts: Music Sales Fall 7.2%", *USA Today*, 9 de abril de 2003, p. 1B.
 23. Esta sección se basa en el trabajo de J.N. Sheth y R.S. Sisodia, "Competitive Markets and the Rule of Three", *Ivey Business Journal*, septiembre-octubre de 2002, pp. 1-5; y *The Rule of Three: Surviving and Thriving in Competitive Markets*, Nueva York: The Free Press, 2002.
 24. D. Lyons, "Mommy Doesn't Carry Cash", *Forbes*, 16 de septiembre de 2002, p. 81.
 25. G.T. Lumpkin, S.B. Droegge y G.G. Dess, "E-Commerce Strategies: Achieving Sustainable Competitive Advantage and Avoiding Pitfalls", *Organizational Dynamics*, primavera de 2002, pp. 325-340.
 26. J. Gaffney, "Shoe Fetish", *Business 2.0*, marzo de 2002, pp. 98-99.
 27. M. Boyle, "Rapid Growth in Tough Times", *Fortune*, 2 de septiembre de 2002, p. 150.
 28. M.P. Walker, "Going for Customer Service Gold", *Training and Development*, mayo de 2002, pp. 62-69.
 29. S. Ellison, "P&G to Unleash Dental Adult-Pet Food", *Wall Street Journal*, 12 de diciembre de 2002, p. B4.
 30. Situación adaptada de información en Jim Frederick, "War of Words", *Time International*, 17 de febrero de 2003, p. 33; Keith Regan, "Bugging Out Over Bezos' Bargain Book Bin", *E-Commerce Times*, 17 de abril de 2002, www.ecommercetimes.com.

CAPÍTULO 9

1. Información del sitio Web de la compañía, www.hepmc.com, 5 de enero de 2003; "Winning in China", *Business Week Online*, www.businessweek.com, 27 de enero de 2003; E.J. Adams, "Junjie Li", *IQ Magazine*, noviembre-diciembre de 2002, p. 50; y B. Powell, "China's Great Step Forward", *Fortune*, 17 de septiembre de 2001, pp. 128-142.
2. D. McGray, "Translating Sony into English", *Fast Company*, enero de 2003, p. 38.
3. S.C. Jain, "Environmental Scanning in U.S. Corporations", *Long Range Planning*, abril de 1984, pp. 117-128. Ver también L.M. Fuld, *Monitoring the Competition*, Nueva York: John Wiley & Sons, 1988; E.H. Burack y N.J. Mathys, "Environmental Scanning Improves Strategic Planning", *Personnel Administrator*, abril de 1989, pp. 82-87; R. Subramanian, N. Fernandes y E. Harper, "Environmental Scanning in U.S. Companies: Their Nature and Their Relationship to Performance", *Management International Review*, julio de 1993, pp. 271-286; B.K. Boyd y J. Fulk, "Executive Scanning and Perceived Uncertainty: A Multidimensional Model", *Journal of Management*, 22, núm. 1, 1996, pp. 1-21; D.S. Elkenov, "Strategic Uncertainty and Environmental Scanning: The Case for Institutional Influences on Scanning Behavior", *Strategic Management Journal*, vol. 18, 1997, pp. 287-302; K. Kumar, R. Subramanian y K. Strandholm, "Competitive Strategy, Environmental Scanning and Performance: A Context Specific Analysis of Their Relationship", *International Journal of Commerce and Management*, primavera de 2001, pp. 1-18; y C.G. Wagner, "Top 10 Reasons to Watch Trends", *The Futurist*, marzo-abril de 2002, pp. 68-69.
4. T.L. Wheelen y J.D. Hunger, *Strategic Management*, 8a ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, pp. 52-53.
5. B. Gilad, "The Role of Organized Competitive Intelligence in Corporate Strategy", *Columbia Journal of World Business*, invierno de 1989, pp. 29-35; L. Fuld, "A Recipe for Business Intelligence", *Journal of Business Strategy*, enero-febrero de 1991, pp. 12-17; J.P. Herring, "The Role of Intelligence in Formulating Strategy", *Journal of Business Strategy*, septiembre-octubre de 1992, pp. 54-60; K. Western, "Ethical Spying", *Business Ethics*, septiembre-

- octubre de 1995, pp. 22-23; D. Kinard, "Raising Your Competitive IQ: The Payoff of Paying Attention to Potential Competitors", *Association Management*, febrero de 2003, pp. 40-44; y K. Girard, "Snooping on a Shoestring", *Business 2.0*, mayo de 2003, pp. 64-66.
6. C. Davis, "Get Smart", *Executive Edge*, octubre-noviembre de 1999, pp. 46-50.
 7. B. Ettore, "Managing Competitive Intelligence", *Management Review*, octubre de 1995, pp. 15-19.
 8. A. Serwer, "P&G's Covert Operation", *Fortune*, 17 de septiembre de 2001, pp. 42-44.
 9. B. Rosner, "HR Should Get a Clue: Corporate Spying Is Real", *Workforce*, abril de 2001, pp. 72-75.
 10. Western, "Ethical Spying".
 11. W.H. Davidson, "The Role of Global Scanning in Business Planning", *Organizational Dynamics*, invierno de 1991, pp. 5-16.
 12. Wheelen y Hunger, *Strategic Management*, p. 67.
 13. Sitio Web de la Comisión de Colaboración, Planeación, Pronóstico y Resurtido (www.cpdf.org), 20 de mayo de 2003; y J.W. Verity, "Clearing the Cobwebs from the Stockroom", *BusinessWeek*, 21 de octubre de 1996, p. 140.
 14. T. Leahy, "Turning Managers into Forecasters", *Business Finance*, agosto de 2002, pp. 37-40.
 15. Ver A.B. Fisher, "Is Long-Range Planning Worth It?", *Fortune*, 23 de abril de 1990, pp. 281-284; J.A. Fraser, "On Target", *Inc.*, abril de 1991, pp. 113-114; P. Schwartz, *The Art of the Long View*, Nueva York, Doubleday/Currency, 1991; G. Hamel y C.K. Prahalad, "Competing for the Future", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1994, pp. 122-128; F. Elikai y W. Hall Jr., "Managing and Improving the Forecasting Process", *Journal of Business Forecasting Methods & Systems*, primavera de 1999, pp. 15-19; L. Lapide, "New Developments in Business Forecasting", *Journal of Business Forecasting Methods & Systems*, verano de 1999, pp. 13-14; y T. Leahy, "Building Better Forecasts", *Business Finance*, diciembre de 1999, pp. 10-12.
 16. P.N. Pant y W.H. Starbuck, "Innocents in the Forest: Forecasting and Research Methods", *Journal of Management*, junio de 1990, pp. 433-460; Elikai y Hall, "Managing and Improving the Forecasting Process"; M.A. Guillian, Marcus D. Odom y M.W. Totaro, "Developing Essential Skills for Success in the Business World: A Look at Forecasting", *Journal of Applied Business Research*, verano de 2000, pp. 51-65; y T. Leahy, "Turning Managers into Forecasters".
 17. Esta sección se basa en Y.K. Shetty, "Benchmarking for Superior Performance", *Long Range Planning* 1, abril de 1993, pp. 39-44; G.H. Watson, "How Process Benchmarking Supports Corporate Strategy", *Planning Review*, enero-febrero de 1993, pp. 12-15; S. Greengard, "Discover Best Practices", *Personnel Journal*, noviembre de 1995, pp. 62-73; J. Martin, "Are You as Good as You Think You Are?", *Fortune*, 30 de septiembre de 1996, pp. 142-152; R.L. Ackroff, "The Trouble with Benchmarking", *Across the Board*, enero de 2000, p. 13; V. Prabhu, D. Yarrow y G. Gordon-Hart, "Best Practice and Performance within Northeast Manufacturing", *Total Quality Management*, enero de 2000, pp. 113-123; "E-Benchmarking: The Latest E-Trend", en *CFO*, marzo de 2000, p. 7; y E. Krell, "Now Read This", *Business Finance*, mayo de 2000, pp. 97-103.
 18. "Newswatch", *CFO*, julio de 2002, p. 26.
 19. Ejemplos de evaluación de indicadores de productividad tomados de "Benchmarkers Make Strange Bedfellows", *IW*, 15 de noviembre de 1993, p. 8; G. Fuchsberg, "Here's Help in Finding Corporate Role Models", *Wall Street Journal*, 1 de enero de 1993, p. B1; y A. Tanzer, "Studying at the Feet of the Masters", *Forbes*, 10 de mayo de 1993, pp. 43-44.
 20. Esta sección se basa en T. Gutner, "Better Your Business, Benchmark It", *BusinessWeek*, 27 de abril de 1998, pp. ENT4-6; y J.A. Berk, "The Six Benchmarking Steps You Need", *Workforce*, consultado en www.workforce.com, 13 de marzo de 2001.
 21. J. Hope y R. Fraser, "Who Needs Budgets?", *Harvard Business Review*, febrero de 2003, pp. 108-115; T. Leahy, "The Top 10 Traps of Budgeting", *Business Finance*, noviembre de 2001, pp. 20-26; T. Leahy, "Necessary Evil", *Business Finance*, noviembre de 1999, pp. 41-45; J. Fanning, "Business Languishing in a Budget Comfort Zone?", *Management Accounting*, julio-agosto de 1999, p. 8; "Budgeting Processes: Inefficiency or Inadequate?", *Management Accounting*, febrero de 1999, p. 5; A. Kennedy y D. Dugdale, "Getting the Most From Budgeting", *Management Accounting*, febrero de 1999, pp. 22-24; G.J. Nolan, "The End of Traditional Budgeting", *Bank Accounting & Finance*, verano de 1998, pp. 29-36; y J. Mariotti, "Surviving the Dreaded Budget Process", *IW*, 17 de agosto de 1998, p. 150.
 22. Ver, por ejemplo, S. Stiansen, "Breaking Even", *Success*, noviembre de 1988, p. 16.
 23. S.E. Barndt y D.W. Carvey, *Essentials of Operations Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1982, p. 134.
 24. E.E. Adam Jr. y R.J. Ebert, *Production and Operations Management*, 5a ed., Upper Saddle River: Prentice Hall, 1992, p. 333.
 25. Ver, por ejemplo, C. Benko y F.W. McFarlan, *Connecting the Dots: Aligning Projects with Objectives in Unpredictable Times*, Boston, Harvard Business School Press, 2003; M.W. Lewis, M.A. Welsh, G.E. Dehler y S.G. Green, "Product Development Tensions: Exploring Contrasting Styles of Project Management", *Academy of Management Journal*, junio de 2002, pp. 546-564; C.E. Gray y E.W. Larsen, *Project Management: The Managerial Process*, Columbus, OH: McGraw-Hill Higher Education, 2000; J. Davidson Frame, *Project Management Competence: Building Key Skills for Individuals, Teams, and Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
 26. Para más información, ver www.project-management-software.org; y P. Gordon, "Track Projects on the Web", *Information Week*, 22 de mayo de 2000, pp. 88-89.
 27. S. Greengard, "The Project Management Advantage", *Business Finance*, noviembre de 2002, pp. 36-40.
 28. L. Fahey, "Scenario Learning", *Management Review*, marzo de 2000, pp. 29-34; S. Caudron, "Frontview Mirror", *Business Finance*, diciembre de 1999, pp. 24-30; y J.R. Garber, "What if...?", *Forbes*, 2 de noviembre de 1998, pp. 76-79.
 29. S. Caudron, "Frontview Mirror", p. 30.
 30. Situación adaptada de información en John Helyar, "The Bizarre Reign of King Richard", *Fortune*, 7 de julio de 2002, pp. 76-86; Reed Abelson, "Scrushy Chided Staff About Profits, Tape Reveals", *New York Times*, 22 de mayo de 2003, p. C1.

TERCERA PARTE

1. M. Arndt, "Zimmer: Growing Older Gracefully", *BusinessWeek*, 9 de junio de 2003, pp. 82-84.
2. G.B. Knight, "How Wall Street Whiz Found a Niche Selling Books on the Internet", *Wall Street Journal*, 15 de mayo de 1996, pp. A1ss.
3. N.F. Krueger Jr., "The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence", *Entrepreneurship Theory and Practice*, primavera de 2000, p. 6.
4. P. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, Nueva York, Harper & Row, 1985.

5. B. McClean, "This Entrepreneur Is Changing Underwear", *Fortune*, 18 de septiembre de 2000, p. 60.
 6. Las últimas cifras sobre usuarios registrados proceden de Hoover's Online, www.hoovers.com, 7 de julio de 2003; y A. Cohen, "eBay's Bid to Conquer All", *Time*, 5 de febrero de 2001, pp. 48-51.
 7. S. McFarland, "Cambodia's Internet Service Is in Kids' Hands", *Wall Street Journal*, 15 de mayo de 2000, p. A9A.
 8. Información sobre Whole Foods Market tomada de Hoover's Online, www.hoovers.com, 7 de julio de 2003.
 9. A. Eisenberg, "What's Next: New Fabrics Can Keep Wearers Healthy and Smelling Good", *New York Times*, 3 de febrero de 2000, pp. D1ss.
 10. S. Greco, "The Start-Up Years", *Inc. 500*, 21 de octubre de 1997, p. 57.
 11. T. Stevens, "Master of His Universe", *Industry Week*, 15 de enero de 2001, pp. 76-80; y R. Grover, "Back from a Black Hole", *BusinessWeek*, 29 de mayo de 2000, p. 186.
 12. E. Neuborne, "Hey, Good-Looking", *BusinessWeek*, 29 de mayo de 2000, p. 192.
- CAPÍTULO 10**
1. Información obtenida del sitio Web de la compañía (www.handelsbanken.se), 5 de enero de 2003; y N. George, "Counting on the Spirit of Independent Branches", *Financial Times*, 5 de noviembre de 2001, p. 10.
 2. C. Fishman, "Boomtown, U.S.A.", *Fast Company*, junio 2002, pp. 106-114.
 3. T. Starner, "Room for Improvement", *IQ Magazine*, marzo-abril de 2003, pp. 36-37.
 4. Ver, por ejemplo, R.L. Daft, *Organization Theory and Design*, 6a ed., St. Paul, MN: West Publishing, 1998.
 5. D. Drickhamer, "Moving Man", *IW*, diciembre de 2002, pp. 44-46.
 6. Para un análisis sobre la autoridad, ver W.A. Kahn y K.E. Kram, "Authority at Work: Internal Models and Their Organizational Consequences", *Academy of Management Review*, enero de 1994, pp. 17-50.
 7. E.P. Gunn, "Who's the Boss?" *Smart Money*, abril de 2003, p. 121.
 8. D. Van Fleet, "Span of Management Research and Issues", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1983, pp. 546-552.
 9. R. Gibson, "Interstate Bakeries Is Able to Mine Profit from a Golden Cake", *Wall Street Journal*, 31 de enero de 1997, pp. A1ss.
 10. C. Tohurst, "Companies March on the Morale of Their Workers", *Australian Financial Review*, 13 de noviembre de 1998, p. SP2.
 11. A. Ross, "BMO's Big Bang", *Canadian Business*, enero de 1994, pp. 58-63; e información de la compañía obtenida de Hoover's Online (www.hoovers.com), 25 de mayo de 2003.
 12. Ver, por ejemplo, H. Mintzberg, *Power In and Around Organizations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1983; J. Child, *Organization: A Guide to Problems and Practices*, Londres: Kaiser & Row, 1984.
 13. T. Burns y G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Londres: Tavistock, 1961; y D.A. Morand, "The Role of Behavioral Formality and Informality in the Enactment of Bureaucratic versus Organic Organizations", *Academy of Management Review*, octubre de 1995, pp. 831-872.
 14. C. Fishman, "Isolating the Leadership Gene", *Fast Company*, marzo de 2002, p. 90.
 15. A.D. Chandler Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
 16. Ver, por ejemplo, R.E. Miles y C.C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, Nueva York: McGraw-Hill, 1978; D. Miller, "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy", *Strategic Management Journal*, enero y febrero de 1987, pp. 55-76; H.L. Boschken, "Strategy and Structure: Reconceiving the Relationship", *Journal of Management*, marzo de 1990, pp. 135-150; H.A. Simon, "Strategy and Organizational Evolution", *Strategic Management Journal*, enero de 1993, pp. 131-142; R. Parthasarthy y S.P. Sethi, "Relating Strategy and Structure to Flexible Automation: A Test of Fit and Performance Implications", *Strategic Management Journal*, 14, núm. 6 (1993), pp. 529-549; D.C. Galunic y K.M. Eisenhardt, "Renewing the Strategy-Structure-Performance Paradigm", en B.M. Staw y L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 16, Greenwich, CT: JAI Press, 1994, pp. 215-255; y D. Jennings y S. Seaman, "High and Low Levels of Organizational Adaptation: An Empirical Analysis of Strategy, Structure and Performance", *Strategic Management Journal*, julio de 1994, pp. 459-475.
 17. Ver, por ejemplo, P.M. Blau y R.A. Schoenherr, *The Structure of Organizations*, Nueva York: Basic Books, 1971; D.S. Pugh, "The Aston Program of Research: Retrospect and Prospect", en A.H. Van de Ven y W.E. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*, Nueva York: John Wiley, 1981, pp. 135-166; y R.Z. Gooding y J.A. Wagner III, "A Meta-Analytic Review of the Relationship between Size and Performance: The Productivity and Efficiency of Organizations and Their Subunits", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1985, pp. 462-481.
 18. J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Londres: Oxford University Press, 1965.
 19. Ver, por ejemplo, C. Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", *American Sociological Review*, abril de 1967, pp. 194-208; J.D. Thompson, *Organizations in Action*, Nueva York: McGraw-Hill, 1967; J. Hage y M. Aiken, "Routine Technology, Social Structure, and Organizational Goals", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1969, pp. 366-377; C.C. Miller, W.H. Glick, Y.D. Wang, y G. Huber, "Understanding Technology-Structure Relationships: Theory Development and Meta-Analytic Theory Testing", *Academy of Management Journal*, junio de 1991, pp. 370-399.
 20. D. Gerwin, "Relationships between Structure and Technology", en P.C. Nystrom y W.H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, vol. 2, Nueva York: Oxford University Press, 1981, pp. 3-38; y D.M. Rousseau y R.A. Cooke, "Technology and Structure: The Concrete, Abstract, and Activity Systems of Organizations", *Journal of Management*, otoño e invierno de 1984, pp. 345-361.
 21. F.E. Emery y E. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations*, febrero de 1965, pp. 21-32; P. Lawrence y J.W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard Business School, Division of Research, 1967; y M. Yasai-Ardekani, "Structural Adaptations to Environments", *Academy of Management Review*, enero de 1986, pp. 9-21.
 22. H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1983, p. 157.
 23. R.J. Williams, J.J. Hoffman, y B.T. Lamont, "The Influence of Top Management Team Characteristics on M-Form Implementation Time", *Journal of Managerial Issues*, invierno de 1995, pp. 466-480.
 24. Ver, por ejemplo, R.E. Hoskisson, C.W.L. Hill y H. Kim, "The Multidivisional Structure: Organizational Fossil or Source of Value?", *Journal of Management*, 19, núm. 2 (1993) pp. 269-98; I.I. Mitroff, R.O. Mason y C.M. Pearson, "Radical

- Surgery: What Will Tomorrow's Organizations Look Like?", *Academy of Management Executive*, febrero de 1994, pp. 11-21; T. Clancy, "Radical Surgery: A View from the Operating Theater", *Academy of Management Executive*, febrero de 1994, pp. 73-78; M. Hammer, "Processed Change: Michael Hammer Sees Process as 'the Clark Kent of Business Ideas'-A Concept That Has the Power to Change a Company's Organizational Design", *Journal of Business Strategy*, noviembre-diciembre 2001, pp. 11-15; D.F. Twomey, "Leadership, Organizational Design, and Competitiveness for the 21st Century", *Global Competitiveness*, Añual 2002, pp. 531-540; y G.J. Castrogiovanni, "Organization Task Environments: Have They Changed Fundamentally over Time?", *Journal of Management*, vol. 28, núm. 2 (2002), pp. 129-50.
25. Ver, por ejemplo, H. Rothman, "The Power of Empowerment", *Nation's Business*, junio de 1993, pp. 49-52; B. Dumaine, "Payoff from the New Management", *Fortune*, 13 de diciembre de 1993, pp. 103-110; J.A. Byrne, "The Horizontal Corporation", *Business Week*, 20 de diciembre de 1993, pp. 76-81; J.R. Katzenbach y D.K. Smith, *The Wisdom of Teams*, Boston: Harvard Business School Press, 1993; L. Grant, "New Jewel in the Crown", *U.S. News & World Report*, 28 de febrero de 1994, pp. 55-57; D. Ray y H. Bronstein, *Teaming Up: Making the Transition to a Self-Directed Team-Based Organization*, Nueva York: McGraw Hill, 1995; y D.R. Denison, S.L. Hart, y J.A. Kahn, "From Chimneys to Cross-Functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1996, pp. 1005-1023.
 26. C. Fishman, "Whole Foods Is All Teams", *Fast Company*, Greatest Hits, vol. 1, 1997, pp. 102-113.
 27. P. LaBarre, "This Organization is Dis-Organization", sitio Web de *Fast Company* (www.fastcompany.com), 16 de abril de 1997.
 28. Ver, por ejemplo, G.G. Dess, A.M.A. Rasheed, K.J. McLaughlin y R.L. Priem, "The New Corporate Architecture", *Academy of Management Executive*, agosto de 1995, pp. 7-20.
 29. Para lecturas adicionales sobre las organizaciones sin límites, ver M. Hammer y S. Stanton, "How Process Enterprises Really Work", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1999, pp. 108-118; T. Zenger y W. Hesterly, "The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-Powered Incentives and Modular Units", *Organization Science*, vol. 8 (1997), pp. 209-22;
 - R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick y S. Kerr, *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, San Francisco: Jossey-Bass, 1997; R.M. Hodgetts, "A Conversation with Steve Kerr", *Organizational Dynamics*, primavera de 1996, pp. 68-79; y J. Gebhardt, "The Boundaryless Organization", *Sloan Management Review*, invierno de 1996, pp. 117-119. Para otro punto de vista sobre las organizaciones sin límites, ver B. Victor, "The Dark Side of the New Organizational Forms: An Editorial Essay", *Organization Science*, noviembre de 1994, pp. 479-482.
 30. Ver, por ejemplo, W.H. Davidow y M.S. Malone, *The Virtual Corporation*, Nueva York: HarperCollins, 1992; H. Chesbrough y D. Teece, "When Is Virtual Virtuous: Organizing for Innovation", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1996, pp. 65-73; Dess, Rasheed, McLaughlin y Priem, "The New Corporate Architecture"; M. Sawhney y D. Parikh, "Break Your Boundaries", *Business 2.0*, mayo de 2000, pp. 198-207; D. Pesco-vitz, "The Company Where Everybody's a Temp", *New York Times Magazine*, 11 de junio de 2000, pp. 94-96; WE Cascio, "Managing a Virtual Workplace", *Academy of Management Executive*, agosto de 2000, pp. 81-90; y D. Lyons, "Smart and Smarter", *Forbes*, 18 de marzo de 2002, pp. 40-41.
 31. R.E. Miles y C.C. Snow, "Causes of Failures in Network Organizations", *California Management Review*, vol. 34, núm. 4 (1992), pp. 53-72; R.E. Miles y C. C. Snow, "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on Human Investment Philosophy", *Organizational Dynamics*, primavera de 1995, pp. 5-18; C. Jones, W. Hesterly y S. Borgatti, "A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms", *Academy of Management Review*, octubre de 1997, pp. 911-945; y R.E. Miles, C.C. Snow, J.A. Matthews, G. Miles y H.J. Coleman, Jr., "Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1997, pp. 7-24.
 32. S. Reed, A. Reinhardt y A. Sains, "Saving Ericsson", *Business Week*, 11 de noviembre de 2002, pp. 64-68.
 33. D.A. Ketchen Jr. y G.T.M. Hult, "To Be Modular or Not to Be? Some Answers to the Question", *Academy of Management Executive*, mayo de 2002, pp. 166-167; M.A. Schilling, "The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2001, pp. 1149-1168; D. Lei, M.A. Hitt y J.D. Goldhar, "Advanced Manufacturing Technology: Organizational Design and Strategic Flexibility", *Organization Studies*, vol. 17 (1996), pp. 501-523; R. Sanchez y J. Mahoney, "Modularity Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design", *Strategic Management Journal*, vol. 17 (1996), pp. 63-76; y R. Sanchez, "Strategic Flexibility in Product Competition", *Strategic Management Journal*, vol. 16 (1995), pp. 135-159.
 34. Ketchen y Hult, "To Be Modular or Not to Be? Some Answers to the Question".
 35. K. Kerwin, "GM: Modular Plants Won't be a Snap", *Business Week*, 9 de noviembre de 1998, pp. 168ss.
 36. P.M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations*, Nueva York: Doubleday, 1990.
 37. J.M. Liedtka, "Collaborating across Lines of Business for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, abril de 1996, pp. 20-37; G. Szulanski, "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm", *Strategic Management Journal*, número especial de invierno 1996, pp. 27-43; D. Zell, "Overcoming Barriers to Work Innovations: Lessons Learned at Hewlett-Packard", *Organizational Dynamics*, verano de 2001, pp. 77-86; M. Schulz, "The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows", *Academy of Management Journal*, agosto de 2001, pp. 661-81; R. Cross, A. Parker, L. Prusak, y S. P. Borgatti, "Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks", *Organizational Dynamics*, otoño de 2001, pp. 100-120; y B. Marr, "How to Knowledge Management", *Financial Management*, febrero de 2003, pp. 26-27.
 38. Situación adaptada de la información obtenida de: "HR Pressured to Breach Ethics Policies, Says Survey", *HR Briefing*, 1 de junio de 2003, p. 1; Susan Pulliam, "A Staffer Ordered to Commit Fraud Balked, Then Caved", *Wall Street Journal*, 23 de junio de 2003, pp. A1, A6; Jennifer Gilbert, "A Matter of Trust", *Sales & Marketing Management*, marzo de 2003, pp. 30ss.

CAPÍTULO 11

1. La información sobre la compañía se obtuvo del sitio Web de Progressive Baker (www.progressivebaker.com), 5 de enero de 2003; y M. Hofman, "Lost in the Translation", *Inc.*, mayo de 2000, pp. 161-62.
2. T. Dixon, *Communication, Organization and Performance*, Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation, 1996, p. 281; P.G. Clappitt, *Communicating for Managerial Effectiveness*, Newbury

- Park, CA: Sage Publications, 1991; y L.E. Penley, E.R. Alexander, I. Edward Jernigan y C.I. Henwood, "Communication Abilities of Managers: The Relationship to Performance", *Journal of Management*, marzo de 1991, pp. 57-76.
3. "Electronic Invasive Backfires", *Workforce*, junio de 2001, p. 20; y E. Wong, "A Stinging Office Memo Boomerangs", *New York Times*, abril de 5, 2001, pp. C1ss.
 4. C.O. Kursh, "The Benefits of Poor Communication", *Psychoanalytic Review*, verano-otoño de 1971, pp. 189-208.
 5. W.G. Scott y T.R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1976.
 6. D.K. Berlo, *The Process of Communication*, Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1960, pp. 30-32.
 7. Clappitt, *Communicating for Managerial Effectiveness*.
 8. A. Warfield, "Do You Speak Body Language?" *Training & Development*, abril de 2001, pp. 60-61; D. Zielinski, "Body Language Myths", *Presentations*, abril de 2001, pp. 36-42; y "Visual Cues Speak Loudly in Workplace", *Springfield News-Leader*, 21 de enero de 2001, p. 8B.
 9. J. Langdon, "Differences Between Males and Females at Work", *USA Today* (www.usatoday.com), 5 de febrero de 2001; J. Manion, "He Said, She Said", *Materials Management in Health Care*, noviembre de 1998, pp. 52-62; G. Franzwa y C. Lockhart, "The Social Origins and Maintenance of Gender Communication Styles, Personality Types y Grid-Group Theory", *Sociological Perspectives*, vol. 41, núm. 1 (1998), pp. 185-208; y D. Tannen, *Talking From 9 to 5: Women and Men in the Workplace*, Nueva York: Avon Books, 1995.
 10. V. Murphy, "You've Got Expertise", *Forbes*, 5 de febrero de 2001, p. 134; y "Fast Fact", *Fast Company*, noviembre de 2000, p. 104.
 11. Berlo, *The Process of Communication*, p. 103.
 12. A. Mehrabian, "Communication without Words", *Psychology Today*, septiembre de 1968, pp. 53-55.
 13. L. Haggerman, "Strong, Efficient Leadership Minimizes Employee Problems", *Springfield Business Journal*, 9-15 de diciembre de 2002, p. 23.
 14. Ver, por ejemplo, S.P. Robbins y P.L. Hunsaker, *Training in InterPersonal Skills*, 3a ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003; M. Young y J.E. Post, "Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Leading Companies Communicate with Employees", *Organizational Dynamics*, verano de 1993, pp. 31-43; J.A. DeVito, *The Interpersonal Communication Book*, 6a ed., Nueva York: HarperCollins, 1992; y A.G. Athos y J.J. Gabarro, *Interpersonal Behavior*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1978.
 15. A. Overholt, "Power Up the People", *Fast Company*, enero de 2003, p. 50.
 16. Citado en "Heard It Through the Grapevine", *Forbes*, 10 de febrero de 1997, p. 22.
 17. Ver, por ejemplo, A. Bruzzese, "What To Do about Toxic Gossip", *USA Today* (www.usatoday.com), 14 de marzo de 2001; N.B. Kurland y L.H. Pelted, "Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace", *Academy of Management Review*, abril de 2000, pp. 428-438; N. DiFonzo, P. Bordia y R.L. Rosnow, "Reining in Rumors", *Organizational Dynamics*, verano de 1994, pp. 47-62; M. Noon y R. Delbridge, "News from Behind My Hand: Gossip in Organizations", *Organization Studies*, vol. 14, núm. 1 (1993), pp. 23-26; y J.G. March y G. Sevón, "Gossip, Information and Decision Making", en J.G. March (ed.), *Decisions and Organizations* (Oxford: Blackwell, 1988), pp. 429-442.
 18. "Human Capital Index: 2001/2002 Survey Report", Watson Wyatt Worldwide, Washington, DC.
 19. J. Rohwer, "Today, Tokyo. Tomorrow, the World", *Fortune*, 18 de septiembre de 2000, pp. 140-152; J. McCullam y L. Torres, "Instant Enterprising", *Forbes*, 11 de septiembre de 2000, p. 28; J. Guyon, "The World Is Your Office", *Fortune*, 12 de junio de 2000, pp. 227-34; S. Baker et al., "The Wireless Internet", *Business Week*, 29 de mayo de 2000, pp. 136-44; y R. Lieber, "Information is Everything...", *Fast Company*, noviembre de 1999, pp. 246-254.
 20. Basado en P. Sloan, "New Ways to Goof Off at Work", *U.S. News & World Report*, 4 de septiembre de 2000, p. 42; y M. Conlin, "Workers, Surf at Your Own Risk", *Business Week*, 12 de junio de 2000, pp. 105-106.
 21. C.Y. Chen, "The IM Invasion", *Fortune*, 26 de mayo de 2003, pp. 135-138; y K. Blakeley, "Instant Headache", *Forbes*, 25 de noviembre de 2002, pp. 118ss.
 22. K.C. Laudon y J.P. Laudon, *Essentials of Management Information Systems*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995, p. 234.
 23. M. Kessler, "Making Decisions by Long-Distance", *USA Today*, 1 de mayo de 2003, p. 3B.
 24. J. Karaian, "Where Wireless Works", *CFO*, mayo de 2003, pp. 81-83.
 25. M. Boyle, "The Really Really Messy Wi-Fi Revolution", *Fortune*, 12 de mayo de 2003, pp. 86-92.
 26. Estadísticas sobre "Worldwide Number of Mobile Users and Consumers, 2001", disponible en (epaynews.com/statistics), 28 de mayo de 2003.
 27. K. Hafner, "For the Well Connected, All the World's an Office", *New York Times*, 30 de marzo de 2000, pp. D1ss.
 28. S. Luh, "Pulse Lunches at Asian Citibanks Feed Workers' Morale, Lower Job Turnover", *Wall Street Journal*, 22 de mayo de 2001, p. B11.
 29. J. Simons, "Stop Moaning about Gripe Sites and Log On", *Fortune*, 2 de abril de 2001, pp. 181-82.
 30. "Internet Gripe Sites a Tool for Management", sitio Web de la Universidad de Melbourne, (www.unimelb.edu.au), 28 de mayo de 2003.
 31. J. Scanlon, "Woman of Substance", *Wired*, julio de 2002, p. 027.
 32. H. Dolezalek, "Collaborating in Cyberspace", *Training*, abril de 2003, p. 33.
 33. E. Wenger, R. McDermott, y W. Snyder, *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Boston: Harvard Business School Press, 2002, p. 4.
 34. Ibid., p. 39.
 35. B.A. Gutek, M. Groth y B. Cherry, "Achieving Service Success Through Relationship and Enhanced Encounters", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2002, pp. 132-144.
 36. R.C. Ford y C.P. Heaton, "Lessons from Hospitality That Can Serve Anyone", *Organizational Dynamics*, verano de 2001, pp. 30-47.
 37. M.J. Bitner, B.H. Booms y L.A. Mohr, "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", *Journal of Marketing*, octubre de 1994, pp. 95-106.
 38. S.D. Pugh, J. Dietz, J.W. Wiley, y S.M. Brooks, "Driving Service Effectiveness Through Employee-Customer Linkages", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2002, pp. 73-84.
 39. "Assisting Customers with Disabilities: A Summary of Policies and Guidelines Regarding the Assistance of Customers with Disabilities for the Sears Family of Companies", folleto de Sears, Roebuck and Company, obtenido en la tienda Sears de Springfield, Missouri, 28 de mayo de 2003.
 40. M.L. LaGanga, "Are There Words That Neither Offend Nor Bore?", *Los Angeles Times*, 18 de mayo de 1994, pp. 11-27; y J. Leo, "Language in the Dumps", *U.S. News & World Report*, 27 de julio de 1998, p. 16.

41. Situación adaptada de la información obtenida de: Thom Weidlich, "The Corporate Blog Is Catching On", *New York Times*, 22 de junio de 2003, sec. 3, p. 12; "CNN Shuts Down Correspondent's Blog", *EuropeMedia*, 24 de marzo de 2003, www.vandusseldorp.com.

CAPÍTULO 12

1. Información obtenida del sitio Web de la compañía (www.national.com.au), enero 5, 2003; y S. Greengard, "Brett Ellison", *IQ Magazine*, noviembre-diciembre de 2002, p. 52.
2. P.M. Wright y G.C. McMahan, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management* 18, núm. 1 (1992), pp. 295-320; A.A. Lado y M.C. Wilson, "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, octubre de 1994, pp. 699-727; J. Pfeffer, *Competitive Advantage Through People*, Boston: Harvard Business School Press, 1994; y J. Pfeffer, *The Human Equation*, Boston: Harvard Business School Press, 1998.
3. "Human Capital Index", sitio Web de Watson Wyatt Worldwide (www.watsonwyattcom/hci), 30 de mayo de 2003.
4. Ver, por ejemplo, M.A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, junio de 1995, pp. 635-672; M.J. Koch y R.G. McGrath, "Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter", *Strategic Management Journal*, mayo de 1996, pp. 335-354; B. Becker y B. Gerhart, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, agosto de 1996, pp. 779-801; J.T. Delaney y M.A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, agosto de 1996, pp. 949-969; M.A. Huselid, S.E. Jackson, y R.S. Schuler, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, enero de 1997, pp. 171-188; A.S. Tsui, J.L. Pearce, L.W. Porter y A.M. Tripoli, "Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?", *Academy of Management Journal*, octubre de 1997, pp. 1089-1121; y R. Batt, "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates y Sales Growth", *Academy of Management Journal*, junio de 2002, pp. 587-597.
5. "Human Capital a Key to Higher Market Value", *Business Finance*, diciembre de 1999, p. 15.
6. C. Tejada, "In Weak Economy, Management Has Advantage in U.S.", *Wall Street Journal*, 17 de diciembre de 2002, pp. A2ss.; "Foreign Labor Trends-Germany", U.S. Department of Labor, 1999; "Foreign Labor Trends-Japan", U.S. Department of Labor, 2002; y "Foreign Labor Trends-Mexico", U.S. Department of Labor, 2002.
7. P. Digh, "Religion in the Workplace", *HRMagazine*, diciembre de 1998, p. 88.
8. S. Armour, "Lawsuits Pin Target on Managers", *USA Today* (www.usatoday.com), 1 de octubre de 2002.
9. J.S. McClenahan, "The Next Crisis: Too Few Workers", *IW*, mayo de 2003, pp. 40-45; J. McCafferty, "Washington Weighs In", *CFO*, septiembre de 2002, p. 19.
10. "John Deere Lays the Foundation", *Training*, abril de 2001, p. 56.
11. J. Sullivan, "Workforce Planning: Why to Start Now", *Workforce*, septiembre de 2002, pp. 46-50.
12. T.J. Bergmann y M.S. Taylor, "College Recruitment: What Attracts Students to Organizations?" *Personnel*, mayo y junio de 1984, pp. 34-46; y A.S. Bargetstock y G. Swanson, "Four Ways to Build Cooperative Recruitment Alliances", *HRMagazine*, marzo de 1991, p. 49.
13. J.R. Gordon, *Human Resource Management: A Practical Approach* (Boston: Allyn and Bacon, 1986), p. 170.
14. J. Hitt, "Are Brands Out of Hand?" *Fast Company*, noviembre de 2000, p. 52.
15. C. Lachnit, "Going for Generation Y", *Workforce*, abril de 2002, p. 16.
16. S. Burton y D. Warner, "The Future of Hiring- Top 5 Sources for Recruitment Today", *Workforce Vendor Directory* 2002, p. 75.
17. "FlipDog Flips Online Recruiting on End", *Workforce*, diciembre de 2002, p. 60.
18. Ver, por ejemplo, J.P. Kirnan, J.E. Farley y K.F. Geisinger, "The Relationship between Recruiting Source, Applicant Quality and Hire Performance: An Analysis by Sex, Ethnicity y Age", *Personnel Psychology*, verano de 1989, pp. 293-308; y R.W. Griffith, P.W. Hom, L.S. Fink y D.J. Cohen, "Comparative Tests of Multivariate Models of Recruiting Sources Effects", *Journal of Management*, vol. 23, núm. 1 (1997), pp. 19-36.
19. S. Caudron, "Who Are You Really Hiring?", *Workforce*, noviembre de 2002, pp. 28-32; y "Short Tenure", *Sports Illustrated* (www.si.com), 15 de diciembre de 2001.
20. G.W. England, *Development and Use of Weighted Application Blanks*, edición revisada, Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1971; J.J. Asher, "The Biographical Item: Can It Be Improved?" *Personnel Psychology*, verano de 1972, p. 266; G. Grimsley y H.F. Jarrett, "The Relation of Managerial Achievement to Test Measures Obtained in the Employment Situation: Methodology and Results", *Personnel Psychology*, primavera de 1973, pp. 31-48; E.E. Ghiselli, "The Validity of Aptitude Tests in Personnel Selection", *Personnel Psychology*, invierno de 1973, p. 475; I.T. Robertson y R.S. Kandola, "Work Sample Tests: Validity, Adverse Impact y Applicant Reaction", *Journal of Occupational Psychology*, 55, núm. 3 (1982), pp. 171-183; A.K. Korman, "The Prediction of Managerial Performance: A Review", *Personnel Psychology*, verano de 1986, pp. 295-322; G.C. Thornton, *Assessment Centers in Human Resource Management*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1992; C. Fernandez-Araoz, "Hiring without Firing", *Harvard Business Review*, julio y agosto de 1999, pp. 108-120; y A.M. Ryan y R.E. Ployhart, "Applicants' Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 3 (2000), pp. 565-606.
21. G. Flynn, "A Legal Examination of Testing", *Workforce*, junio de 2002, pp. 92-94; S. Randall, "An Overview of Personality Testing in the Workforce", *Workforce Online* (www.workforce.com), 13 de diciembre de 2000; S. Randall, "Legal Challenges to Personality Tests", *Workforce Online* (www.workforce.com), 13 de diciembre de 2000; Gilbert Nicholson, "Tests and the Law", *Workforce*, octubre de 2000, p. 73.
22. D.J. Woehr y W. Arthur Jr., "The Construct-Related Validity of Assessment Center Ratings: A Review and Meta-Analysis of the Role of Methodological Factors", *Journal of Management*, vol. 29, núm. 2 (2003), pp. 231-258; y P.G.W. Jansen, y B.A.M. Stoop, "The Dynamics of Assessment Center Validity: Results of a 7-Year Study", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2001, pp. 741-753.
23. R.L. Dipboye, *Selection Interviews: Process Perspectives*, Cincinnati: South-Western Publishing, 1992, p. 6.
24. Ver, por ejemplo, R.D. Arvey y J.E. Campion, "The Employment Interview: A Summary and Review of Recent Research", *Personnel Psychology*, verano de 1982, pp. 281-322; y M.M. Harris, "Reconsidering the Employment Interview: A Review of Recent Literature and Suggestions for Future Research",

- Personnel Psychology*, invierno de 1989, pp. 691-726.
25. J. Merritt, "Improv at the Interview", *Business Week*, 3 de febrero de 2003, p. 63.
 26. S. Caudron, "Who Are You Really Hiring?",
 27. P. Johnson, "Fibbing Applicants Filtered Out", *Springfield News Leader*, 4 de agosto de 2002, p. 6E.
 28. Ver, por ejemplo, S.L. Premack y J.P. Wanous, "A Meta-Analysis of Realistic Job Preview Experiments", *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1985, pp. 706-720; J.A. Breau y M. Starke, "Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 3 (2000), pp. 405-434; B.M. Meglino, E.C. Ravlin, A.S. DeNisi, "A Meta-Analytic Examination of Realistic Job Preview Effectiveness: A Test of Three Counterintuitive Propositions", *Human Resource Management Review*, vol. 10, núm. 4 (2000), pp. 407-34; y Y. Ganzach, A. Pazy, Y. Ohayon, y E. Brainin, "Social Exchange and Organizational Commitment: Decision-Making Training for Job Choice as an Alternative to the Realistic Job Preview", *Personnel Psychology*, otoño de 2002, pp. 613-637.
 29. Información obtenida del sitio Web de la compañía (www.trilogy.com), 31 de mayo de 2003; y N. M. Tichy, "No Ordinary Boot Camp", *Harvard Business Review*, abril de 2001, pp. 63-70.
 30. C.L. Cooper, "The Changing Psychological Contract at Work: Revisiting the Job Demands-Control Model", *Occupational and Environmental Medicine*, junio de 2002, p. 355; D.M. Rousseau y S.A. Tijoriwala, "Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19 (1998), pp. 679-695; S.L. Robinson, M.S. Kraatz, y D.M. Rousseau, "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, febrero de 1994, pp. 137-152.
 31. T. Raphael, "It's All in the Cards", *Workforce*, septiembre de 2002, p. 18.
 32. T. Galvin, "2002 Industry Report", *Training*, octubre de 2002, pp. 24-33.
 33. J. Schettler, "Training Top 100: Top Five Profile and Ranking", *Training*, marzo de 2003, pp. 40-41.
 34. B. Hall, "The Top Training Priorities for 2003", *Training*, febrero de 2003, p. 40; y T. Galvin, "2002 Industry Report".
 35. B. Hall, "The Top Training Priorities for 2003".
 36. U. Boser, "Gaming the System, One Click at a Time", *U.S. News & World Report*, 28 de octubre de 2002, p. 60.
 37. S. Leibs, "Class Struggle", *CFO*, mayo de 2002, pp. 31-32.
 38. K. Clark, "Judgment Day", *U.S. News and World Report*, 13 de enero de 2003, pp. 31-32; E.E. Lawler III, "The Folly of Forced Ranking", *Strategy & Business*, tercer trimestre de 2002, pp. 28-32; K. Cross, "The Weakest Links", *Business2.Com*, 26 de junio de 2001, pp. 36-37; J. Greenwald, "Rank and Fire", *Time*, 18 de junio de 2001, pp. 38-39; D. Jones, "More Firms Cut Workers Ranked at Bottom to Make Way for Talent", *USA Today*, 30 de mayo de 2001, pp. B1ss.; y M. Boyle, "Performance Reviews: Perilous Curves Ahead", *Fortune*, 28 de mayo de 2001, pp. 187-188.
 39. K. Clark, "Judgment Day".
 40. R.D. Bretz, Jr., G.T. Milkovich, y W. Read, "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions and Implications", *Journal of Management*, junio de 1992, p. 331.
 41. J.L. Seglin, "Reviewing Your Boss", *Fortune*, 11 de junio de 2001, p. 248.
 42. J.D. Glater, "Seasoning Compensation Stew", *New York Times*, 7 de marzo de 2001, pp. C1ss.
 43. Esta sección está basada en R.I. Henderson, *Compensation Management in a Knowledge-Based World*, 9a ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.
 44. L.R. Gomez-Mejia, "Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy y Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 13 (1992), pp. 381-397; y E. Montemayor, "Congruence between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms", *Journal of Management*, 22, núm. 6 (1996), pp. 889-908.
 45. E.E. Lawler III, G.E. Ledford Jr. y L. Chang, "Who Uses Skill-Based Pay and Why", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1993, p. 22; G.E. Ledford, "Paying for the Skills, Knowledge and Competencies of Knowledge Workers", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1995, pp. 55-62; y C. Lee, K.S. Law y P. Bobko, "The Importance of Justice Perceptions on Pay Effectiveness: A Two-Year Study of a Skill-Based Pay Plan", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 6 (1999), pp. 851-873.
 46. M. Rowland, "It's What You Can Do That Counts", *New York Times*, 6 de junio de 1993, p. F17.
 47. D.E. Super y D.T. Hall, "Career Development: Exploration and Planning", en M.R. Rosenzweig y L.W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 29, Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1978, p. 334.
 48. A.K. Smith, "Charting Your Own Course", *U.S. News & World Report*, 6 de noviembre de 2000, pp. 56-65; S.E. Sullivan, "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, vol. 25, núm. 3 (1999), pp. 457-484; D.T. Hall, "Protean Careers of the 21st Century", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1996, pp. 8-16; M.B. Arthur y D.M. Rousseau, "A Career Lexicon for the 21st Century", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1996, pp. 28-39; N. Nicholson, "Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1996, pp. 40-51; y K.R. Brousseau, M.J. Driver, K. Enertoh y R. Larsson, "Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1996, pp. 52-66.
 49. Smith, "Charting Your Own Course"; y Hall, "Protean Careers of the 21st Century".
 50. M.B. Arthur y D.M. Rousseau, *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Nueva York: Oxford University Press, 1996.
 51. M. Cianni y D. Wnuck, "Individual Growth and Team Enhancement: Moving toward a New Model of Career Development", *Academy of Management Executive*, febrero de 1997, pp. 105-115.
 52. D.E. Super, "A Life-Span Life Space Approach to Career Development", *Journal of Vocational Behavior*, primavera de 1980, pp. 282-298; ver también E.P. Cook y M. Arthur, *Career Theory Handbook*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991, pp. 99-131; y L.S. Richman, "The New Worker Elite", *Fortune*, 22 de agosto de 1994, pp. 56-66.
 53. R. Henkoff, "Winning the New Career Game", *Fortune*, 12 de julio de 1993, pp. 46-49; "10 Tips for Managing Your Career", *Personnel Journal*, octubre de 1995, p. 106; A. Fisher, "Six Ways to Supercharge Your Career", *Fortune*, 13 de enero de 1997, pp. 46-48; A.K. Smith, "Charting Your Own Course," y D.D. Dubois, "The 7 Stages of One's Career", *Training & Development*, diciembre de 2000, pp. 45-50.
 54. L.T. Cullen, "Where Did Everyone Go?", *Time*, 18 de noviembre de 2002, pp. 64-66.
 55. Alleyne, "Stiff Upper Lips", *Black Enterprise*, abril de 2002, p. 59; C. Hymowitz, "Getting a Lean Staff to Do 'Ghost Work' of Departed Colleagues",

- Wall Street Journal*, 22 de octubre de 2002, p. B1; y E. Krell, "Defusing Downsizing", *Business Finance*, diciembre de 2002, pp. 55-57.
56. Entrevista con Bill Gates, "Bill Gates on Rewiring the Power Structure", *Working Woman*, abril de 1994, p. 62; F. Moody, "Wonder Women in the Rude Boys' Paradise", sitio Web de *Fast Company* (www.fastcompany.com), 17 de abril de 1997.
 57. R. Leger, "Linked by Differences", *Springfield News Leader*, 31 de diciembre de 1993, pp. B6ss.
 58. J. Hickman, "America's 50 Best Companies for Minorities", *Fortune*, 8 de julio de 2002, pp. 110-120; y J. Kahn, "Diversity Trumps the Downturn", *Fortune*, 9 de julio de 2001, pp. 114-116.
 59. "Sexual Harassment Charges FY 1992-FY2002", *Comisión para la Igualdad de Oportunidad en el Empleo de Estados Unidos* (www.eeoc.gov), 1 de junio de 2003.
 60. A.B. Fisher, "Sexual Harassment, What to Do", *Fortune*, 23 de agosto de 1993, pp. 84-88.
 61. P.M. Buhler, "The Manager's Role in Preventing Sexual Harassment", *Supervision*, abril de 1999, p. 18; y "Cost of Sexual Harassment in the U.S.", *The Webb Report: A Newsletter on Sexual Harassment*, Seattle, WA: Premier Publishing, Ltd., enero de 1994, pp. 4-7, y abril de 1994, pp. 2-5.
 62. "U.S. Leads Way in Sex Harassment Laws, Study Says", *Evening Sun*, 30 de noviembre de 1992, pp. A1ss.; y W. Hardman y J. Heidelberg, "When Sexual Harassment Is a Foreign Affair", *Personnel Journal*, abril de 1996, pp. 91-97.
 63. Aunque este caso se refirió al sexo masculino, es importante hacer la observación de que el acoso sexual puede involucrar a personas de cualquier sexo que acosan a otras, o a una persona del mismo sexo acosando a otro individuo. (Ver, por ejemplo, *Oncale v. Sundowner Offshore Service Inc.*, 118 S. Ct. 998.)
 64. "Facts About Sexual Harassment", *Comisión para la Igualdad de Oportunidad en el Empleo de Estados Unidos* (www.eeoc.gov), 1 de junio de 2003.
 65. Ídem.
 66. Fisher, "After All This Time, Why Don't People Know What Sexual Harassment Means?", *Fortune*, 12 de enero de 1998, p. 68; y A.R. Karr, "Companies Crack Down on the Increasing Sexual Harassment by E-Mail", *Wall Street Journal*, 21 de septiembre de 1999, p. A1.
 67. Ver T.S. Bland y S.S. Stalcup, "Managing Harassment", *Human Resource Management*, primavera de 2001, pp. 51-61; K.A. Hess y D.R.M. Ehrens, "Sexual Harassment- Affirmative Defense to Employer Liability", *Benefits Quarterly*, segundo trimestre de 1999, p. 57; J.A. Segal, "The Catch-22s of Remedying Sexual Harassment Complaints", *HR Magazine*, octubre de 1997, pp. 111-117; S.C. Bahls y J.E. Bahls, "Hands-Off Policy", *Entrepreneur*, julio de 1997, pp. 74-76; J.A. Segal, "Where Are We Now?" *HR Magazine*, octubre de 1996, pp. 69-73; B. McAfee y D.L. Deadrick, "Teach Employees to Just Say No", *HR Magazine*, febrero de 1996, pp. 86-89; G.D. Block, "Avoiding Liability for Sexual Harassment", *HR Magazine*, abril de 1995, pp. 91-97; y J.A. Segal, "Stop Making Plaintiffs' Lawyers Rich", *HR Magazine*, abril de 1995, pp. 31-35. Además, se debe hacer la observación de que bajo el Título VII y la Ley de los Derechos Civiles de 1991, la sanción máxima que se puede conceder bajo la Ley Federal es de 300,000 dólares. Sin embargo, muchos casos se juzgan bajo leyes estatales que permiten el pago ilimitado por daños punitivos, como los 7.1 millones de dólares que Rena Weeks recibió en su demanda, con base en los estatutos de California.
 68. C. Oglesby, "More Options for Moms Seeking Work-Family Balance", (www.cnn.com), 10 de mayo de 2001.
 69. "On the Daddy Track", *Wall Street Journal*, 11 de mayo de 2000, pp. A1ss.
 70. F. Hansen, "Truths and Myths about Work/Life Balance", *Workforce*, diciembre de 2002, pp. 34-39.
 71. S.D. Friedman y J.H. Greenhaus, *Work and Family- Allies or Enemies?*, Nueva York: Oxford University Press, 2000.
 72. N.P. Rothbard, T.L. Dumas y K.W. Phillips, "The Long Arm of the Organization: Work-Family Policies and Employee Preferences for Segmentation", artículo presentado en la 61ª Reunión Anual de la Academia of Administración, Washington, DC, agosto de 2001.
 73. Situación adaptada de la información obtenida de: John Russell, "Older Goodyear Workers Who Say Age Played into Evaluations Get Day in Court", *Akron Beacon Journal*, 3 de julio de 2003, www.ohio.com/bj; Kim Clark, "Judgment Day", *U.S. News and World Report*, 13 de enero de 2003, pp. 31-32.
 2. J.S. McClenahan, "Waking Up to a New World", *Industry Week*, junio de 2003, pp. 22-26.
 3. C.R. Leana y B. Barry, "Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life", *Academy of Management Review*, octubre de 2000, pp. 753-759.
 4. E. Nee, "The Hottest CEO in Tech", *Business 2.0*, junio de 2003, p. 86.
 5. La idea de estas metáforas fue de J.E. Dutton, S.J. Ashford, R.M. O'Neill y K.A. Lawrence, "Moves that Matter: Issue Selling and Organizational Change", *Academy of Management Journal*, agosto de 2001, pp. 716-736; B.H. Kemelgor, S.D. Johnson y S. Srinivasan, "Forces Driving Organizational Change: A Business School Perspective", *Journal of Education for Business*, enero y febrero de 2000, pp. 133-137; G. Colvin, "When It Comes to Turbulence, CEOs Could Learn a Lot from Sailors", *Fortune*, 29 de marzo de 1999, pp. 194-196; y P.B. Vaill, *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change*, San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
 6. K. Lewin, *Field Theory in Social Science*, Nueva York: Harper & Row, 1951.
 7. G. Hamel, "Take It Higher", *Fortune*, 5 de febrero de 2001, pp. 169-170.
 8. La información sobre la compañía se obtuvo del sitio Web (www.converse.com) y de Hoover's Online (www.hoovers.com), 6 de junio 6, 2003; y M. Davids, "Wanted: Strategic Planners", *Journal of Business Strategy*, mayo-junio de 1995, pp. 30-38.
 9. "Hallmark Spots Emerging Trends for 2003 and Beyond", sitio Web de Hallmark (www.hallmark.com), 6 de junio de 2003.
 10. S. Crock, J. Carey, P. Magnusson, G. Smith y O. Port, "Storming the Streets of Baghdad", *Business Week*, 21 de octubre de 2002, pp. 46-47.
 11. J. Jesitus, "Change Management: Energy to the People", *IW*, 1 de septiembre de 1997, pp. 37, 40.
 12. D. Lavin, "European Business Rushes to Automate", *Wall Street Journal*, 23 de julio de 1997, p. A14.
 13. Ver, por ejemplo, T.C. Head y P.F. Sorensen, "Cultural Values and Organizational Development: A Seven-Country Study", *Leadership & Organization Development Journal*, marzo de 1993, pp. 3-7; A.H. Church, W.W. Burke y D.F. Van Eynde, "Values, Motives, and Interventions of Organization Development Practitioners", *Group & Organization Management*, marzo de 1994, pp. 5-50; W.L. French y C.H. Bell Jr., *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*

CAPÍTULO 13

1. La información se obtuvo del sitio Web de la compañía (www.rrdonnelley.com) y de Hoover's Online (www.hoovers.com), 5 de enero de 2003; y S. Fitch, "Pressing for Change", *Forbes*, 25 de noviembre de 2002, pp. 82-87.

- ment, 6a ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998; N.A. Worren, K. Ruddle y K. Moore, "From Organizational Development to Change Management", *Journal of Applied Behavioral Science*, septiembre de 1999, pp. 273-286; G. Farias, "Organizational Development and Change Management", *Journal of Applied Behavioral Science*, septiembre de 2000, pp. 376-379; W. Nicolay, "Response to Farias and Johnson's Commentary", *Journal of Applied Behavioral Science*, septiembre de 2000, p. 380-381; S. Hicks, "What Is Organization Development?", *Training & Development*, agosto de 2000, p. 65.
14. T. White, "Supporting Change: How Communicators at Scotiabank Turned Ideas Into Action", *Communication World*, abril de 2002, pp. 22-24.
 15. Ver, por ejemplo, B.M. Staw, "Counterforces to Change", en P.S. Goodman and Associates (eds.), *Change in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 1982, pp. 87-121; A.A. Armenakis y A.G. Bedeian, "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s", *Journal of Management*, vol. 25, núm. 3 (1999), pp. 293-315; C.R. Wanberg y J.T. Banas, "Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2000, pp. 132-142; S.K. Piderit, "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change", *Academy of Management Review*, octubre de 2000, pp. 783-794; R. Kegan y L.L. Lahey, "The Real Reason People Won't Change", *Harvard Business Review*, noviembre de 2001, pp. 85-92; M.A. Korsaard, H.J. Sapienza y D.M. Schweiger, "Beaten Before Begun: The Role of Procedural Justice in Planning Change", *Journal of Management*, vol. 28, núm. 4 (2002), pp. 497-516; y C.E. Cunningham, C.A. Woodward, H.S. Shannon, J. Macintosh, B. Lendrum, D. Rosenbloom y J. Brown, "Readiness for Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioral Correlates", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, diciembre de 2002, pp. 377-392.
 16. J.P. Kotter y L.A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1979, pp. 107-109; P. Strebel, "Why Do Employees Resist Change?" *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1996, pp. 86-92; J. Mariotti, "Troubled by Resistance to Change", *IW*, 7 de octubre de 1996, p. 30; y A. Reichers, J.P. Wanous y J.T. Austin, "Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change", *Academy of Management Executive*, febrero de 1997, pp. 48-57.
 17. Kotter y Schlesinger, "Choosing Strategies for Change", pp. 106-111; K. Matějka y R. Julian, "Resistance to Change Is Natural", *Supervisory Management*, octubre de 1993, p. 10; C. O'Connor, "Resistance: The Repercussions of Change", *Leadership & Organization Development Journal*, octubre de 1993, pp. 30-36; J. Landau, "Organizational Change and Barriers to Innovation: A Case Study in the Italian Public Sector", *Human Relations*, diciembre de 1993, pp. 1411-1429; A. Sagie y M. Koslowsky, "Organizational Attitudes and Behaviors as a Function of Participation in Strategic and Tactical Change Decisions: An Application of Path-Goal Theory", *Journal of Organizational Behavior*, enero de 1994, pp. 37-47; V.D. Miller, J.R. Johnson y J. Grau, "Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change", *Journal of Applied Communication Research*, febrero de 1994, pp. 59-80; P. Pritchett y R. Pound, *The Employee Handbook for Organizational Change*, Dallas: Pritchett Publishing, 1994; R. Maurer, *Beyond the Wall of Resistance: Unconventional Strategies That Build Support for Change*, Austin: TX Bard Books, 1996; D. Harrison, "Assess and Remove Barriers to Change", *HR Focus*, julio de 1999, pp. 9-10; L.K. Lewis, "Disseminating Information and Soliciting Input During Planned Organizational Change", *Management Communication Quarterly*, agosto de 1999, pp. 43-75; J.P. Wanous, A.E. Reichers y J.T. Austin, "Cynicism about Organizational Change", *Group & Organization Management*, junio de 2000, pp. 132-153; K.W. Mossholder, R.P. Settoon, A.A. Armenakis y S.G. Harris, "Emotion During Organizational Transformations", *Group & Organization Management*, septiembre de 2000, pp. 220-243; y Piderit, "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence".
 18. Basado en H. Ibarra, "How to Stay Stuck in the Wrong Career", *Harvard Business Review*, diciembre de 2002, pp. 40-47; "Before Uprooting Your Career", *BusinessWeek*, 22 de octubre de 2001, p. 131; N.G. Carr, "Being Virtual: Character and the New Economy", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1999, pp. 181-90; B. Kaye, "Career Development—Anytime, Anyplace", *Training & Development*, diciembre de 1993, pp. 46-49; A.D. Pinkney, "Winning in the Workplace", *Essence*, marzo de 1994, pp. 79-80; C.B. Bardwell, "Career Planning & Job Search Guide 1994", *The Black Collegian*, marzo-abril de 1994, pp. 59-64; y W. Kiechel III, "A Manager's Career in the New Economy", *Fortune*, 4 de abril de 1994, pp. 68-72.
 19. C. Hymowitz, "How Leader at 3M Got His Employees to Back Big Changes", *Wall Street Journal*, 23 de abril de 2002, p. B1; y J. Useem, "Jim McNerney Thinks He Can Turn 3M from a Good Company into a Great One—With a Little Help from his Former Employer; General Electric", *Fortune*, 12 de agosto de 2002, pp. 127-132.
 20. Ver T.H. Fitzgerald, "Can Change in Organizational Culture Really Be Managed?", *Organizational Dynamics*, otoño de 1988, pp. 5-15; B. Dumaine, "Creating a New Company Culture", *Fortune*, 15 de enero de 1990, pp. 127-131; P.F. Drucker, "Don't Change Corporate Culture—Use It" *Wall Street Journal*, 28 de marzo de 1991, p. A14; J. Martin, *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, Nueva York: Oxford University Press, 1992; D.C. Pheysy, *Organizational Cultures: Types and Transformations*, Londres: Routledge, 1993; C.G. Smith y R.P. Vecchio, "Organizational Culture and Strategic Management: Issues in the Strategic Management of Change", *Journal of Managerial Issues*, primavera de 1993, pp. 53-70; P. Bate, *Strategies for Cultural Change*, Boston: Butterworth-Heinemann, 1994; y P. Anthony, *Managing Culture*, Filadelfia: Open University Press, 1994.
 21. K. Maney, "Famously Gruff Gerstner Leaves IBM a Changed Man", *USA Today*, 11 de noviembre de 2002, pp. 1Bss.; y Louis V. Gerstner, *Who Says Elephants Can't Dance: Inside IBM's Historic Turnaround*, Nueva York: Harper Business, 2002.
 22. Ver, por ejemplo, R.H. Kilmann, M.J. Saxton y R. Serpa (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985; y D.C. Hambrick y S. Finkelstein, "Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views of Organizational Outcomes", en L.L. Cummings y B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, Greenwich, CT: JAI Press, 1987, p. 384.
 23. Basado en C. Lindsay, "Paradoxes of Organizational Diversity: Living within the Paradoxes", en L.R. Jauch y J.L. Wall (eds.), *Proceedings of the 50th Academy of Management Conference*, San Francisco, 1990, pp. 374-378.
 24. M.A. Cavanaugh, W.R. Boswell, M.V. Roehling y J.W. Boudreau, "An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress among U.S. Managers", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2000, pp. 65-74; M.A. Verespej, "Stres-

- sed Out", *IW*, 21 de febrero de 2000, pp. 30-34; J. Laabs, "Time-Starved Workers Rebel", *Workforce*, octubre de 2000, pp. 26-28; y C. Daniels, "The Last Taboo", *Fortune*, 28 de octubre de 2002, pp. 137-144.
25. "Too Much Work, Too Little Time", *BusinessWeek*, 16 de julio de 2001, p. 12.
 26. Adaptado de R.S. Schuler, "Definition and Conceptualization of Stress in Organizations", *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1980, p. 189. Para obtener un resumen actualizado de definiciones, ver R.L. Kahn y P. Byosiére, "Stress in Organizations", en M.D. Dunnette y L.J. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, 2a ed., Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992, pp. 573-80.
 27. Schuler, "Definition and Conceptualization of Stress in Organizations", p. 191.
 28. S.E. Jackson, "Participation in Decision Making as a Strategy for Reducing Job-Related Strain", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1983, pp. 3-19; C.D. Fisher, "Boredom at Work: A Neglected Concept", *Human Relations*, marzo de 1993, pp. 395-417; C.A. Heaney et al., "Industrial Relations, Worksite Stress Reduction and Employee Well-Being: A Participatory Action Research Investigation", *Journal of Organizational Behavior*, septiembre de 1993, pp. 495-510; P. Froiland, "What Cures Job Stress?", *Training*, diciembre de 1993, pp. 32-36; C.L. Cooper y S. Cartwright, "Healthy Mind, Healthy Organization—A Proactive Approach to Occupational Stress", *Human Relations*, abril de 1994, pp. 455-471; A.A. Brott, "New Approaches to Job Stress", *Nation's Business*, mayo de 1994, pp. 81-82; y Daniels, "The Last Taboo".
 29. Ver R.S. Schuler, "Time Management: A Stress Management Technique", *Personnel Journal*, diciembre de 1979, pp. 851-855; y M.E. Haynes, *Practical Time Management: How to Make the Most of Your Most Perishable Resource*, Tulsa, OK: Penn Well Books, 1985.
 30. P.J. Kiger, "Optimas Award Innovation: Healthy, Wealthy, and Wise", *Workforce*, julio de 2003, pp. 41-42; Well Workplace Award Executive Summaries, Coors Brewing Company and Lab Safety Supply, disponible en el sitio Web de Consejos de Bienestar de Estados Unidos (www.welcoa.org).
 31. S.F. Gale, "Seminars and Wills on Wheels", *Workforce*, mayo de 2002, pp. 68-69.
 32. P.A. McLagan, "Change Leadership Today", *T & D*, noviembre de 2002, pp. 27-31.
 33. Ibid., p. 29.
 34. C. Haddad, "UPS: Can It Keep Delivering?", *Business Week Online Extra* (www.businessweek.com), primavera de 2003.
 35. W. Pietersen, "The Mark Twain Dilemma: The Theory and Practice for Change Leadership", *Journal of Business Strategy*, septiembre-octubre de 2002, pp. 32-37; C. Hymowitz, "To Maintain Success, Managers Must Learn How to Direct Change", *Wall Street Journal*, 13 de agosto de 2002, p. B1; y J.E. Dutton, S.J. Ashford, R.M. O'Neill y K.A. Lawrence, "Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change", *Academy of Management Journal*, agosto de 2001, pp. 716-736.
 36. W. Pietersen, "The Mark Twain Dilemma: The Theory and Practice for Change Leadership", p. 35.
 37. P.A. McLagan, "The Change-Capable Organization", *T & D*, enero de 2003, pp. 50-58.
 38. R.M. Kanter, "From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1999, pp. 122-132.
 39. J.E. Perry-Smith y C.E. Shalley, "The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective", *Academy of Management Review*, enero de 2003, pp. 89-106; y P.K. Jagersma, "Innovate or Die: It's Not Easy, but It Is Possible to Enhance Your Organization's Ability to Innovate", *Journal of Business Strategy*, enero-febrero de 2003, pp. 25-28.
 40. Estas definiciones se basan en T.M. Amabile, *Creativity in Context*, Boulder, CO: Westview Press, 1996.
 41. R.W. Woodman, J.E. Sawyer y R.W. Griffin, "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, abril de 1993, pp. 293-321.
 42. F. Damanpour, "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1991, pp. 555-590; S.D. Saleh y C.K. Wang, "The Management of Innovation: Strategy, Structure, and Organizational Climate", *IEEE Transactions on Engineering Management*, febrero de 1993, pp. 14-22; G.R. Oldham y A. Cummings, "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work", *Academy of Management Journal*, junio de 1996, pp. 607-634; J.B. Sorensen y T.E. Stuart, "Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 2000, pp. 81-112; T.M. Amabile, C.N. Hadley y S.J. Kramer, "Creativity under the Gun", *Harvard Business Review*, agosto de 2002, pp. 52-61; y N. Madjar, G.R. Oldham y M. G. Pratt, "There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance", *Academy of Management Journal*, agosto de 2002, pp. 757-767.
 43. R.R. Monge, M.D. Cozzens y N.S. Contractor, "Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovations", *Organization Science*, mayo de 1992, pp. 250-274.
 44. Amabile, Hadley y Kramer, "Creativity under the Gun".
 45. Madjar, Oldham y Pratt, "There's No Place Like Home?"
 46. Para obtener mayor información sobre los esfuerzos innovadores de 3M, revise el sitio Web de la compañía (www.3m.com); y E. von Hippel, S. Thomke y M. Sonnack, "Creating Breakthroughs at 3M", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1999, pp. 47-57.
 47. C. Salter, "Mattel Learns to 'Throw the Bunny'", *Fast Company*, noviembre de 2002, p. 22.
 48. Ver, por ejemplo, Amabile, *Creativity in Context*, M. Tushman y D. Nadler, "Organizing for Innovation", *California Management Review*, primavera de 1986, pp. 74-92; R. Moss Kanter, "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization", en B.M. Staw y L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, Greenwich, CT: JAI Press, 1988, pp. 169-211; G. Morgan, "Endangered Species: New Ideas", *Business Month*, abril de 1989, pp. 75-77; S.G. Scott y R.A. Bruce, "Determinants of Innovative People: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, junio de 1994, pp. 580-607; T.M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby y M. Herron, "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, octubre de 1996, pp. 1154-1184; A. de Gues, "The Living Company", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1997, pp. 51-59; J. Zhou, "Feedback Valence, Feedback Style, Task Autonomy, and Achievement Orientation: Interactive Effects on Creative Behavior", *Journal of Applied Psychology*, vol. 83 (1998), pp. 261-276; G. Hamel, "Reinvent Your Company", *Fortune*, 12 de junio de 2000, pp. 98-118; J.M. George y J. Zhou, "When Openness to Experience and Conscientiousness are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2001, pp. 513-524; y Perry-Smith y Shalley, "The Social Side

- of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective".
49. J.M. Howell y C.A. Higgins, "Champions of Change", *Business Quarterly*, primavera de 1990, pp. 31-32; P.A. Carrow-Moffett, "Change Agent Skills: Creating Leadership for School Renewal", *NASSP Bulletin*, abril de 1993, pp. 57-62; T. Stjernberg y A. Philips, "Organizational Innovations in a Long-Term Perspective: Legitimacy and Souls-of-Fire as Critical Factors of Change and Viability", *Human Relations*, octubre de 1993, pp. 1193-2023; y J. Ramos, "Producing Change That Lasts", *Across the Board*, marzo de 1994, pp. 29-33.
 50. The Associated Press, "Mars Rover is Launched on Voyage to Look for Water", *USA Today* (www.usatoday.com), 11 de junio de 2003; sitio Web de la NASA (www.nasa.gov), 11 de junio de 2003; y W.J. Broad, "A Tiny Rover, Built on the Cheap, Is Ready to Explore Distant Mars", *New York Times*, 5 de julio de 1997, p. 9.
 51. Situación adaptada de la información obtenida de: "The Intrusive Elected Official", *Public Management*, mayo de 2003, pp. 2ss.; Robb Quincey y Rod Foster, "A Turnaround Story of Success", *Public Management*, marzo de 2003, pp. 12ss.
- #### CUARTA PARTE
1. J. Hovey, "25 Growing Companies", *Industry Week*, 20 de noviembre de 2000, p. 66.
 2. R.D. Schatz, "A Perfect Blendship", *Business Week Enterprise*, 1 de marzo de 1999, p. ENT 20.
 3. I.O. Williamson, "Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Businesses", *Entrepreneurship Theory and Practice*, otoño de 2000, pp. 27-42.
 4. R.L. Heneman, J.W. Tansky y S.M. Camp, "Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives", *Entrepreneurship Theory and Practice*, otoño de 2000, pp. 11-26.
 5. Ídem.
 6. "Best Employer", *Working Woman*, mayo de 1999, p. 54.
 7. Heneman, Tansky y Camp, "Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives".
 8. Basado en G. Fuchsberg, "Small Firms Struggle with Latest Management Trends", *Wall Street Journal*, 26 de agosto de 1993, p. B2; M. Barrier, "Reengineering Your Company", *Nation's Business*, febrero de 1994, pp. 16-22; J. Weiss, "Reengineering the Small Business", *Small Business Reports*, mayo de 1994, pp. 37-43; y K.D. Godsey, "Back on Track", *Success*, mayo de 1997, pp. 52-54.
 9. La información de la compañía se obtuvo de Hoover's Online (www.hoovers.com), 7 de julio de 2003; y R. Wherry, "Full Speed Ahead", *Forbes*, 7 de enero de 2002, p. 142.
 10. G.N. Chandler, C. Keller y D.W. Lyon, "Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, otoño de 2000, pp. 59-76.
 11. Ídem.
- #### CAPÍTULO 14
1. Información obtenida del sitio Web de la compañía (www.panerabread.com), 5 de enero de 2003; C. Hymowitz, "Panera CEO's Recipe: Learn from the Past, Anticipate the Trends", *Wall Street Journal*, 10 de junio de 2003, p. B1; J. Suhr, "Panera Knows How to Make the Dough", *Springfield News-Leader*, 29 de marzo de 2003, p. 5B; y L. Tischler, "Vote of Confidence", *Fast Company*, diciembre de 2002, pp. 110-112.
 2. D.W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books, 1988, p. 4. Ver también J.A. LePine, A. Erez y D. E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2002, pp. 52-65.
 3. 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*, vol. 26, núm. 3 (2000), pp. 543-548.
 4. S.J. Breckler, "Empirical Validation of Affect, Behavior and Cognition as Distinct Components of Attitude", *Journal of Personality and Social Psychology*, mayo de 1984, pp. 1191-1205; y S.L. Crites Jr., L.R. Fabrigar y R.E. Petty, "Measuring the Affective and Cognitive Properties of Attitudes: Conceptual and Methodological Issues", *Personality and Social Psychology Bulletin*, diciembre de 1994, pp. 619-634.
 5. P.P. Brooke Jr., D.W. Russell, y J.L. Price, "Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1988, pp. 139-145; y R.T. Keller, "Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1997, pp. 539-545.
 6. A.F. Chelte, J. Wright y C. Tausky, "Did Job Satisfaction Really Drop During the 1970s?", *Monthly Labor Review*, 19 de noviembre de 1982, pp. 33-36; "Job Satisfaction High in America, Says Conference Board Study", *Monthly Labor Review*, febrero de 1985, p. 52; C. Hartman y S. Pearlstein, "The Job of Working", *Inc.*, noviembre de 1987, pp. 61-66; E. Graham, "Work May Be a Rat Race, but It's Not a Daily Grind", *Wall Street Journal*, 19 de septiembre de 1997, p. R1; y J.L. Seglin, "Americans @ Work", *Inc.*, junio de 1998, pp. 91-94.
 7. G. Koretz, "Hate your Job? Join the Club", *BusinessWeek*, 6 de octubre de 2003, p. 40.
 8. R. Gardyn, "Happiness Grows on Trees", *American Demographics*, mayo de 2001, pp. 18-21.
 9. C. Ostroff, "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational Level Analysis", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1992, pp. 963-974; y A.M. Ryan, M.J. Schmit y R. Johnson, "Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level", *Personnel Psychology*, invierno de 1996, pp. 853-82.
 10. E.A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", en M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1976, p. 1331; S.L. McShane, "Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analytic Re-Examination", *Canadian Journal of Administrative Science*, junio de 1984, pp. 61-77; R.D. Hackett y R.M. Guion, "A Reevaluation of the Absenteeism-Job Satisfaction Relationship", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, junio de 1985, pp. 340-381; K.D. Scott y G.S. Taylor, "An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analysis", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1985, pp. 599-612; R.D. Hackett, "Work Attitudes and Employee Absenteeism: A Synthesis of the Literature", artículo presentado en la Junta Nacional 1988 de la Academia de Administración, Anaheim, California, agosto de 1988; y R. Steel y J.R. Rentsch, "Influence of Cumulation Strategies on the Long-Range Prediction of Absenteeism", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1995, pp. 1616-1634.
 11. W. Horn y R.W. Griffeth, *Employee Turnover*, Cincinnati, OH: Southwestern, 1995; R.W. Griffeth, P.W. Horn, y S. Gaertner, "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee

- Turnover: Update, Moderator Tests y Research Implications for the Next Millennium", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 3 (2000), p. 479; P.W. Horn y A.J. Kinicki, "Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover", *Academy of Management Journal*, octubre de 2001, pp. 975-987.
12. Ver, por ejemplo, C.L. Hulin, M. Roznowski y D. Hachiya, "Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration", *Psychological Bulletin*, julio de 1985, pp. 233-250; y J.M. Carsten y P.E. Spector, "Unemployment, Job Satisfaction and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1987, pp. 374-381.
 13. D.G. Spencer y R.M. Steers, "Performance as a Moderator of the Job Satisfaction-Turnover Relationship", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1981, pp. 511-514.
 14. Ver, por ejemplo, B. Schneider y D.E. Bowen, "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1985, pp. 423-433; W.W. Tornow y J.W. Wiley, "Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction y Bottom-line Consequences", *Human Resource Planning*, vol. 4, núm. 2 (1991), pp. 105-116; E. Naumann y D.W. Jackson, Jr., "One More Time: How Do You Satisfy Customers?", *Business Horizons*, mayo-junio de 1999, pp. 71-76; D.J. Koys, "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study", *Personnel Psychology*, primavera de 2001, pp. 101-114; J. Griffith, "Do Satisfied Employees Satisfy Customers? Support-Services Staff Morale and Satisfaction among Public School Administrators, Students and Parents", *Journal of Applied Social Psychology*, agosto de 2001, pp. 1627-1658; y 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*, abril de 2002, pp. 268-279.
 15. M.J. Bittner, B.H. Blooms, y L.A. Mohr, "Critical Service Encounters: The Employees' Viewpoint", *Journal of Marketing*, octubre de 1994, pp. 95-106.
 16. Ver, por ejemplo, S. Rabinowitz y D.T. Hall, "Organizational Research in Job Involvement", *Psychological Bulletin*, marzo de 1977, pp. 265-288; G.J. Blau, "A Multiple Study Investigation of the Dimensionality of Job Involvement", *Journal of Vocational Behavior*, agosto de 1985, pp. 19-36; y N.A. Jans, "Organizational Factors and Work Involvement", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, junio de 1985, pp. 382-396.
 17. G.J. Blau, "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism", *Journal of Management*, invierno de 1986, pp. 577-584; y K. Boal y R. Cidambi, "Attitudinal Correlates of Turnover and Absenteeism: A Meta-Analysis", artículo presentado en la junta de la American Psychological Association, Toronto, Canadá, 1984.
 18. G.J. Blau y K. Boal, "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", *Academy of Management Review*, abril de 1987, p. 290.
 19. Ver, por ejemplo, W. Horn, R. Katerberg, y C.L. Hulin, "Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1979, pp. 280-290; R.T. Mowday, L.W. Porter, y R.M. Steers, *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Nueva York: Academic Press, 1982; H. Angle y J. Perry, "Organizational Commitment: Individual and Organizational Influence", *Work and Occupations*, mayo de 1983, pp. 123-145; y J.L. Pierce y R.B. Dunham, "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences", *Journal of Management*, primavera de 1987, pp. 163-178.
 20. L.W. Porter, R.M. Steers, R.T. Mowday, y V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1974, pp. 603-609.
 21. D.M. Rousseau, "Organizational Behavior in the New Organizational Era", en J.T. Spence, J.M. Darley y D.J. Foss (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 48, Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1997, p. 523.
 22. R. Eisenberger, F. Stinglhamber, C. Vandenberghe, I.L. Sucharski y L. Rhoades, "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2002, pp. 565-573; y L. Rhoades y R. Eisenberger, "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2002, pp. 698-714.
 23. A.J. Elliott y P.G. Devine, "On the Motivational Nature of Cognitive Dissonance: Dissonance as Psychological Discomfort", *Journal of Personality and Social Psychology*, septiembre de 1994, pp. 382-394.
 24. L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, CA: Stanford University Press, 1957.
 25. Ver, por ejemplo, B. Fishel, "A New Perspective: How to Get the Real Story from Attitude Surveys", *Training*, febrero de 1998, pp. 91-94.
 26. "Trident's Employee Satisfaction Survey", *Workforce Online* (www.workforce.com), 9 de agosto de 2000.
 27. Ver S. Shellenbarger, "Companies Are Finding It Really Pays to Be Nice to Employees", *Wall Street Journal*, 22 de julio de 1998, p. B1.
 28. Briggs-Myers, *Introduction to Type*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1980; W.L. Gardner y M.J. Martiniko, "Using the Myers-Briggs Type Indicator to Study Managers: A Literature Review and Research Agenda", *Journal of Management*, vol. 22, núm. 1 (1996), pp. 45-83; y N.L. Quenk, *Essentials of Myers-Briggs Type Indicator Assessment*, Nueva York: Wiley, 2000.
 29. J.M. Digman, "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model", en M.R. Rosenweig y L.W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 41, Palo Alto, CA: Annual Review, 1990, pp. 417-440; O.P. John, "The Big Five Factor Taxonomy: Dimensions of Personality in the Natural Language and in Questionnaires", en L.A. Pervin (ed.), *Handbook of Personality Theory and Research*, Nueva York: Guilford Press, 1990, pp. 66-100; M.K. Mount, M.R. Barrick, y J.P. Strauss, "Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1996, pp. 272-280; G.M. Hurtz y J.J. Donovan, "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2000, pp. 869-879; y T.A. Judge, D. Heller y M.K. Mount, "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2002, pp. 530-541.
 30. M.R. Barrick y M.K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology* 44 (1991), pp. 1-26; A.J. Vinchur, J.S. Schippmann, F.S. Switzer III y P.L. Roth, "A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1998, pp. 586-597; G.M. Hurtz y J.J. Donovan, "Personality and Job Performance Revisited", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de

- 2000, pp. 869-879; T.A. Judge y J.E. Bono, "Relationship of Core Self-Evaluations Traits-Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control y Emotional Stability-With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2001, pp. 80-92; y Judge, Heller y Mount, "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis".
31. J.B. Rotter, "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement", *Psychological Monographs* 80, núm. 609 (1966).
 32. Ver, por ejemplo, D.W. Organ y C.N. Greene, "Role Ambiguity, Locus of Control and Work Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1974, pp. 101-102; y T.R. Mitchell, C.M. Smyser y S.E. Weed, "Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1975, pp. 623-631.
 33. R.G. Vleeming, "Machiavellianism: A Preliminary Review", *Psychological Reports*, febrero de 1979, pp. 295-310.
 34. Ver J. Brockner, *Self-Esteem at Work: Research, Theory and Practice*, Lexington, MA: Lexington Books, 1988, capítulos 1-4; y N. Branden, *Self-Esteem at Work*, San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
 35. Ver M. Snyder, *Public Appearances/Private Realities: The Psychology of Self-Monitoring*, Nueva York: W.H. Freeman, 1987; y D.V. Day, D.J. Schleicher, A.L. Unckless y N.J. Hiller, "Self-Monitoring Personality at Work: A Meta-Analytic Investigation of Construct Validity", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2002, pp. 390-401.
 36. Snyder, *Public Appearances/Private Realities*; y J.M. Jenkins, "Self-Monitoring and Turnover: The Impact of Personality on Intent to Leave", *Journal of Organizational Behavior*, enero de 1993, pp. 83-90.
 37. M. Kilduff y D.V. Day, "Do Chameleons Get Ahead? The Effects of Self-Monitoring on Managerial Careers", *Academy of Management Journal*, agosto de 1994, pp. 1047-1060; 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*, marzo de 2001, pp. 121-146.
 38. N. Kogan y M.A. Wallach, "Group Risk Taking as a Function of Members' Anxiety and Defensiveness", *Journal of Personality*, marzo de 1967, pp. 50-63; y J.M. Howell y C.A. Higgins, "Champions of Technological Innovation", *Administrative Science Quarterly*, junio de 1990, pp. 317-341.
 39. Ver, por ejemplo, G.W.M. Ip y M.H. Bond, "Culture, Values and the Spontaneous Self-Concept", *Asian Journal of Psychology*, vol. 1 (1995), pp. 30-36; J.E. Williams, J.L. Saiz, D.L. FormyDuval, M.L. Munick, E.E. Fogle, A. Adorn, A. Haque, F. Neto y J. Yu, "Cross-Cultural Variation in the Importance of Psychological Characteristics: A Seven-Year Country Study", *International Journal of Psychology*, octubre de 1995, pp. 529-550; V. Benet y N.G. Walker, "The Big Seven Factor Model of Personality Description: Evidence for Its Cross-Cultural Generalizability in a Spanish Sample", *Journal of Personality and Social Psychology*, octubre de 1995, pp. 701-718; R.R. McCrae y P.T. Costa Jr., "Personality Trait Structure as a Human Universal", *American Psychologist* (1997), pp. 509-516; y M.J. Schmit, J.A. Kihm, y C. Robie, "Development of a Global Measure of Personality", *Personnel Psychology*, primavera de 2000, pp. 153-193.
 40. J.F. Salgado, "The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1997, pp. 30-43. Nota: Este estudio cubrió a los 15 países de la Comunidad Europea y no incluyó a los 10 países que se unieron en el 2004.
 41. N.H. Frijda, "Moods, Emotion Episodes, and Emotions", en M. Lewis y J.M. Havilland (eds.), *Handbook of Emotions*, Nueva York: Guilford Press, 1993, pp. 381-403.
 42. N.M. Ashkanasy y C.S. Daus, "Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers", *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 76-86; y N.M. Ashkanasy, C.E.J. Hartel, y C.S. Daus, "Diversity and Emotions: The New Frontiers in Organizational Behavior Research", *Journal of Management*, vol. 28, núm. 3 (2002), pp. 307-38.
 43. H.M. Weiss y R. Cropanzano, "Affective Events Theory", en B.M. Staw y L.L. Cummings, *Research in Organizational Behavior*, vol. 18, Greenwich, CT: JAI Press, 1996, pp. 20-22.
 44. Esta sección está basada en D. Goleman, *Emotional Intelligence*, Nueva York: Bantam, 1995; M. Davies, L. Stanek, y R.D. Roberts, "Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct", *Journal of Personality and Social Psychology*, octubre de 1998, pp. 989-1015; D. Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, Nueva York: Bantam, 1999; R. Bar-On y J.D.A. Parker (eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000; y P.J. Jordan, N.M. Ashkanasy, y C.E.J. Hartel, "Emotional Intelligence as a Moderator of Emotional and Behavioral Reactions to Job Insecurity", *Academy of Management Review*, julio de 2002, pp. 361-372.
 45. J.L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1997.
 46. Ver, por ejemplo, M.J. Martinko (ed.), *Attribution Theory: An Organizational Perspective*, Delray Beach, FL: St. Lucie Press, 1995; y H.H. Kelley, "Attribution in Social Interaction", en E. Jones et al. (eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior*, Morristown, NJ: General Learning Press, 1972.
 47. Ver A.G. Miller y T. Lawson, "The Effect of an Informational Option on the Fundamental Attribution Error", *Personality and Social Psychology Bulletin*, junio de 1989, pp. 194-204.
 48. Ver, por ejemplo, G.R. Semin, "A Gloss on Attribution Theory", *British Journal of Social and Clinical Psychology*, noviembre de 1980, pp. 291-330; y M.W. Morris y K. Peng, "Culture and Cause: American and Chinese Attributions for Social and Physical Events", *Journal of Personality and Social Psychology*, diciembre de 1994, pp. 949-971.
 49. Nam, "Cultural and Managerial Attributions for Group Performance", tesis doctoral inédita, Universidad de Oregon. Citado en R.M. Steers, S.J. Bischoff y L.H. Higgins, "Cross-Cultural Management Research", *Journal of Management Inquiry*, diciembre de 1992, pp. 325-326.
 50. Ver, por ejemplo, S.T. Fiske, "Social Cognition and Social Perception", *Annual Review of Psychology* (1993), pp. 155-194; G.N. Powell y Y. Kido, "Managerial Stereotypes in a Global Economy: A Comparative Study of Japanese and American Business Students' Perspectives", *Psychological Reports*, febrero de 1994, pp. 219-26; y J.L. Hilton y W. von Hippel, "Stereotypes", en J.T. Spence, J.M. Darley, y D.J. Foss (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 47, Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc., 1996, pp. 237-271.
 51. B.F. Skinner, *Contingencies of Reinforcement*, East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts, 1971.
 52. Basado en R.M. Bramson, *Coping with Difficult People*, Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday, 1981; J.D. O'Brian, "De-Clawing the Chronic Complainer", *Supervisory Management*, junio de 1993, pp. 1-2; R. Cooper, "Dealing Effectively with Difficult People", *Nursing*, septiembre de 1993, pp. 97-100; A. Urbaniak, "How to Supervise Problem Employees", *Super-*

vision, septiembre de 1993, pp. 10-13; K. Mannering, *Managing Difficult People: Proven Strategies to Deal with Awkwardness in Business Situations*, Filadelfia: Trans-Atlantic Publications, Inc., 2000; J. Lang-don, "Do You Have a Negative Personality?" *USA Today* (www.usatoday.com), 14 de marzo de 2001; R.D. Clarke, "Nix the Negativity", *Black Enterprise*, mayo de 2001, p. 67; R.D. Clarke, "Solve the Pessimist Problem", *Black Enterprise*, junio de 2001, p. 85; M. Gaskill, "Bigger Bullies", *American Way*, agosto de 2001, pp. 92-96; y M. Solomon, *Working with Difficult People*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

53. Situación adaptada de la información obtenida de: Peter W. Lilienthal, "Should Companies Offer Employees a Lifeline?", *USA Today (Magazine)*, julio de 2003, pp. 68ss.; Steve Alexander, "Stress-Busters", *Computerworld*, 9 de junio de 2003, p. 50.

CAPÍTULO 15

1. La información se obtuvo del sitio Web de la compañía (www.bmw.com), *Fortune Online* (www.fortune.com) y Hoover's Online (www.hoovers.com), 5 de enero de 2003; B. Breen, "BMW: Driven by Design", *Fast Company*, septiembre de 2002, pp. 122-136; y J. Tayman, "Different by Design", *Business 2.0*, marzo de 2003, pp. 124-125.
2. B. Mezrich, *Bringing Down the House: The Inside Story of Six MIT Students Who Took Vegas for Millions*, Nueva York: Free Press, 2002.
3. B.W. Tuckman y M.C. Jensen, "Stages of Small-Group Development Revisited", *Group and Organizational Studies*, diciembre de 1977, pp. 419-427; y M.F. Maples, "Group Development: Extending Tuckman's Theory", *Journal for Specialists in Group Work*, otoño de 1988, pp. 17-23.
4. L.N. Jewell y H.J. Reitz, *Group Effectiveness in Organizations*, Glenview, IL: Scott, Foresman, 1981; y M. Kaeter, "Reporting Mature Work Teams", *Training*, abril de 1994, pp. 54-56.
5. Este modelo está basado en el trabajo de P.S. Goodman, E. Ravlin y M. Schminke, "Understanding Groups in Organizations", en L.L. Cummings y B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, Greenwich, CT: JAI Press, 1987, pp. 124-128; J.R. Hackman, "The Design of Work Teams", en J.W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987, pp. 315-42; G.R. Bushe y A.L. Johnson, "Contextual and Internal Variables Affecting Task Group Outcomes in Organizations", *Group and Organization Studies*, diciembre de 1989, pp. 462-482; M.A. Campion, C.J. Medsker y A.C. Higgs, "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups", *Personnel Psychology*, invierno de 1993, pp. 823-850; D.E. Hyatt y T.M. Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breach", *Personnel Psychology*, otoño de 1997, pp. 553-585; y P.E. Tesluk y J.E. Mathieu, "Overcoming Roadblocks to Effectiveness: Incorporating Management of Performance Barriers into Models of Work Group Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1999, pp. 200-217.
6. F. Friedlander, "The Ecology of Work Groups", en Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, pp. 301-314.
7. M.J. Stevens y M.A. Campion, "The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management", *Journal of Management*, verano de 1994, pp. 503-530.
8. V.U. Druskat y S.B. Wolff, "The Link between Emotions and Team Effectiveness: How Teams Engage Members and Build Effective Task Processes", *Academy of Management Proceedings*, en CD-ROM, 1999; D.C. Kinlaw, *Developing Superior Work Teams: Building Quality and the Competitive Edge*, San Diego, CA: Lexington, 1991; y M.E. Shaw, *Contemporary Topics in Social Psychology*, Morristown, NJ: General Learning Press, 1976, pp. 350-351.
9. B.L. Kirkman, C.B. Gibson y D.L. Shapiro, "Exporting Teams: Enhancing the Implementation and Effectiveness of Work Teams in Global Affiliates", *Organizational Dynamics*, verano de 2001, pp. 12-29; J.W. Bing y C.M. Bing, "Helping Global Teams Compete", *Training & Development*, marzo de 2001, pp. 70-71; C.G. Andrews, "Factors That Impact Multi-Cultural Team Performance", Centro para el estudio de equipos de trabajo, Universidad del Norte de Texas (www.workteams.unt.edu/reports/), 3 de noviembre de 2000; P. Christopher Earley y E. Mosakowski, "Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning", *Academy of Management Journal*, febrero de 2000, pp. 26-49; J. Tata, "The Cultural Context of Teams: An Integrative Model of National Culture, Work Team Characteristics, and Team Effectiveness", *Academy of Management Proceedings*, en CD-ROM, 1999; D.I. Jung, K.B. Baik y J.J. Sosik, "A Longitudinal Investigation of Group Characteristics and Work Group Performance: A Cross-Cultural Comparison", *Academy of Management Proceedings*, en CD-ROM, 1999; y C.B. Gibson, "They Do What They Believe They Can? Group-Efficacy Beliefs and Group Performance across Tasks and Cultures", *Academy of Management Proceedings* en CD-ROM, 1996.
10. Basado en L. Copeland, "Making the Most of Cultural Differences at the Workplace", *Personnel*, junio de 1988, pp. 52-60; C.R. Bantz, "Cultural Diversity and Group Cross-Cultural Team Research", *Journal of Applied Communication Research*, febrero de 1993, pp. 1-19; L. Strach y L. Wicander, "Fitting In: Issues of Tokenism and Conformity for Minority Women", *SAM Advanced Management Journal*, verano de 1993, pp. 22-25; M.L. Maznevski, "Understanding Our Differences: Performance in Decision-Making Groups with Diverse Members", *Human Relations*, mayo de 1994, pp. 531-552; F. Rice, "How to Make Diversity Pay", *Fortune*, 8 de agosto de 1994, pp. 78-86; J. Jusko, "Diversity Enhances Decision Making", *Industry Week*, 2 de abril de 2001, p. 9; y K. Lovelace, D.L. Shapiro y L.R. Weingart, "Maximizing Cross-Functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective", *Academy of Management Journal*, agosto de 2002, pp. 779-793.
11. G. Prince, "Recognizing Genuine Teamwork", *Supervisory Management*, abril de 1989, pp. 25-36; R.F. Bales, *SYMLOG Case Study Kit*, Nueva York: Free Press, 1980; y K.D. Benne y P. Sheats, "Functional Roles of Group Members", *Journal of Social Issues*, vol. 4 (1948), pp. 41-49.
12. S.E. Asch, "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments", en H. Guetzkow (ed.), *Groups, Leadership and Men*, Pittsburgh: Carnegie Press, 1951, pp. 177-190; y S.E. Asch, "Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority", *Psychological Monographs: General and Applied*, vol. 70, núm. 9 (1956), pp. 1-70.
13. R. Bond y P.B. Smith, "Culture and Conformity: A Meta-Analysis of Studies Using Asch's [1952, 1956] Line Judgment Task", *Psychological Bulletin*, enero de 1996, pp. 111-137.
14. M.E. Turner y A.R. Pratkanis, "Mitigating Groupthink by Stimulating Constructive Conflict", en C. DeDreu y E. Van deVliert (eds.), *Using Conflict in Organizations*, Londres: Sage, 1997, pp. 53-71.
15. Ver, por ejemplo, E.J. Thomas y C.F. Fink, "Effects of Group Size", *Psycholo-*

- gical Bulletin*, julio de 1963, pp. 371-384; y M.E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, 3a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1981.
16. Ver D.R. Comer, "A Model of Social Loafing in Real Work Groups", *Human Relations*, junio de 1995, pp. 647-667.
 17. S.G. Harkins y K. Szymanski, "Social Loafing and Group Evaluation", *Journal of Personality and Social Psychology*, diciembre de 1989, pp. 934-941.
 18. Ver P.C. Earley, "Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1989, pp. 565-581; y P.C. Earley, "East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups", *Academy of Management Journal*, abril de 1993, pp. 319-348.
 19. C.R. Evans y K.L. Dion, "Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis", *Small Group Research*, mayo de 1991, pp. 175-186; B. Mullen y C. Copper, "The Relation between Group Cohesiveness and Performance: An Integration", *Psychological Bulletin*, marzo de 1994, pp. 210-227; y P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie y M. Ahearne, "Moderating Effects of Goal Acceptance on the Relationship between Group Cohesiveness and Productivity", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1997, pp. 974-983.
 20. Ver, por ejemplo, L. Berkowitz, "Group Standards, Cohesiveness, and Productivity", *Human Relations*, noviembre de 1954, pp. 509-519; y Mullen and Copper, "The Relation between Group Cohesiveness and Performance: An Integration".
 21. S.E. Seashore, *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group*, Ann Arbor: University of Michigan, Survey Research Center, 1954.
 22. C. Shaffran, "Mind Your Meeting: How to Become the Catalyst for Culture Change", *Communication World*, febrero-marzo de 2003, pp. 26-29.
 23. I.L. Janis, *Victims of Groupthink*, Boston: Houghton Mifflin, 1972; R.J. Aldag y S. Riggs Fuller, "Beyond Fiasco: A Reappraisal of the Groupthink Phenomenon and a New Model of Group Decision Processes", *Psychological Bulletin*, mayo de 1993, pp. 533-552; y T. Kameda y S. Sugimori, "Psychological Entrapment in Group Decision Making: An Assigned Decision Rule and a Groupthink Phenomenon", *Journal of Personality and Social Psychology*, agosto de 1993, pp. 282-292.
 24. Ver, por ejemplo, L.K. Michaelson, W. E. Watson y R.H. Black, "A Realistic Test of Individual vs. Group Consensus Decision Making", *Journal of Applied Psychology*, 74, núm. 5 (1989), pp. 834-839; R.A. Henry, "Group Judgment Accuracy: Reliability and Validity of Postdiscussion Confidence Judgment", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, octubre de 1993, pp. 11-27; P.W. Paese, M. Bleser y M.E. Tubbs, "Framing Effects and Choice Shifts in Group decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, octubre de 1993, pp. 149-165; N.J. Castellan Jr. (ed.), *Individual and Group decision Making*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1993; y S.G. Straus y J.E. McGrath, "Does the Medium Matter? The Interaction of Task Type and Technology on Group Performance and Member Reaction", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1994, pp. 87-97.
 25. E.J. Thomas y C.F. Fink, "Effects of Group Size", *Psychological Bulletin*, julio de 1963, pp. 371-384; F.A. Shull, A.L. Delbecq y L.L. Cummings, *Organizational Decision Making*, Nueva York: McGraw-Hill, 1970, p. 151; A.P. Hare, *Handbook of Small Group Research*, Nueva York: Free Press, 1976; Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, y P. Yetton y P. Bottger, "The Relationships among Group Size, Member Ability, Social Decision Schemes, and Performance", *Organizational Behavior and Human Performance*, octubre de 1983, pp. 145-159.
 26. Esta sección está adaptada de S.P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974, pp. 11-14. También ver D. Wagner-Johnson "Managing Work Team Conflict: Assessment and Preventative Strategies", Center for the Study of Work Teams, University of North Texas (www.workteams.unt.edu/reports), 3 de noviembre de 2000; y M. Kennedy, "Managing Conflicts in Work Teams", Center for the Study of Work Teams, University of North Texas (www.workteams.unt.edu/reports), 3 de noviembre de 2000.
 27. Ver K.A. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", *Administrative Science Quarterly*, junio de 1995, pp. 256-282; K.A. Jehn, "A Qualitative Analysis of Conflict Type and Dimensions in Organizational Groups", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1997, pp. 530-557; K.A. Jehn, "Affective and Cognitive Conflict in Work Groups: Increasing Performance in Through Value-Based Intragroup Conflict", en DeDreu y Van deVliert (eds.), *Using Conflicts in Organizations*, pp. 87-100; K.A. Jehn y E.A. Mannix, "The dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *Academy of Management Journal*, abril de 2001, pp. 238-251; y C.K.W. DeDreu y A.E.M. Van Vianen, "Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational Teams", *Journal of Organizational Behavior*, mayo de 2001, pp. 309-328.
 28. K.W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations", en M.D. Dunnette y L.M. Hough (eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, 2a ed., Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press, 1992, pp. 651-717.
 29. Ver, por ejemplo, J.R. Hackman y C.G. Morris, "Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review of Proposed Integration", en L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Nueva York: Academic Press, 1975, pp. 45-99; R. Saavedra, P.C. Earley y L. Van Dyne, "Complex Interdependence in Task Performing-Groups", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, pp. 61-72; M.J. Waller, "Multiple-Task Performance in Groups", *Academy of Management Proceedings*, en disco, 1996; y K.A. Jehn, G.B. Northcraft y M.A. Neale, "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1999, pp. 741-763.
 30. Citado en C. Joinson, "Teams at Work", *HRMagazine*, mayo de 1999, p. 30; y P. Strozniak, "Teams at Work", *Industry Week*, 18 de septiembre de 2000, p. 47.
 31. Ver, por ejemplo, S.A. Mohrman, S.G. Cohen y A.M. Mohrman Jr., *Designing Team-Based Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 1995; P. MacMillan, *The Performance Factor: Unlocking the Secrets of Teamwork*, Nashville, TN: Broadman & Holman, 2001; y E. Salas, C.A. Bowers y E. Eden (eds.) *Improving Teamwork in Organizations: Applications of Resource Management Training*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002.
 32. Ver, por ejemplo, E. Sunstorm, K. DeMeuse y D. Futrell, "Work Teams: Applications and Effectiveness", *American Psychologist*, febrero de 1990, pp. 120-133.
 33. P.J. Kiger, "Acxiom Rebuilds from Scratch", *Workforce*, diciembre de 2002, pp. 52-55; T. Boles, "Viewpoint Leadership Lessons from NASCAR", *Industry Week*, 21 de mayo de 2002 (www.industryweek.com); y C. Rance, "Doing the Team Thing", *The Age*, 28 de noviembre de 1998, pp. E1-2.

34. M. Cianni y D. Wanuck, "Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward a New Model of Career Development", *Academy of Management Executive*, febrero de 1997, pp. 105-115.
 35. "Teams" Training, octubre de 1996, p. 69; y Joinson "Teams at Work", p. 30.
 36. G.M. Spreitzer, S.G. Cohen y G.E. Ledford Jr., "Developing Effective Self-Managing Work Teams in Service Organizations", *Group & Organization Management*, septiembre de 1999, pp. 340-366.
 37. C.E. Nicholls, H.W. Lane y M. Brehm Brechu, "Taking Self-Managed Teams to Mexico", *Academy of Management Executive*, agosto de 1999, pp. 15-27.
 38. D. Drickhamer, "Mission Critical", *Industry Week*, marzo de 2002, pp. 45-46.
 39. J. Appleby y R. Davis, "Teamwork Used to Save Money; Now It Saves Lives", *USA Today* (www.usatoday.com), 1 de marzo de 2001.
 40. Información obtenida del sitio Web de la compañía (www.strawberryfrog.com), 18 de junio de 2003; E. White y M. Rozenman, "Some Ads in Europe Refer to the War", *Wall Street Journal*, 26 de marzo de 2003, p. B4; y S. Ellison, "Ad Firm StrawberryFrog in Amsterdam Think Big but Wants to Stay Small", *Wall Street Journal*, 3 de abril de 2000, pp. A43Dss.
 41. F. Keenan y S.E. Ante, "The New Teamwork", *Business-Week e.biz*, 18 de febrero de 2002, pp. EB12-EB16; y G. Imperato, "Real Tools for Virtual Teams" *Fast Company*, julio de 2000, pp. 378-387.
 42. G.R. Jones y G.M. George, "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork", *Academy of Management Review*, julio de 1998, pp. 531-546; A.R. Jassawalla y H.C. Sashittal, "Building Collaborative Cross-Functional New Product Teams", *Academy of Management Executive*, agosto de 1999, pp. 50-63; R. Forrester y A.B. Drexler, "A Model for Team-Based Organization Performance", *Academy of Management Executive*, agosto de 1999, pp. 36-49; Druskat and Wolff, "The Link Between Emotions and Team Effectiveness: How Teams Engage Members and Build Effective Task Processes"; M. Mattson, T. Mumford y G.S. Sintay, "Taking Teams to Task: A Normative Model for Designing or Recalibrating Work Teams", *Academy of Management Proceedings*, en CD-ROM, 1999; 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*, vol. 26, núm. 2 (2000), pp. 259-79; G.L. Stewart y M.R. Barrick, "Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type", *Academy of Management Journal*, abril de 2000, pp. 135-148; J.E. Mathieu, T.S. Heffner, G.F. Goodwin, E. Salas y J.A. Cannon-Bowers, "The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2000, pp. 273-283; J.M. Phillips y E.A. Douthitt, "The Role of Justice in Team Member Satisfaction with the Leader and Attachment to the Team", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2001, pp. 316-325; J.A. Colquitt, R.A. Noe y C.L. Jackson, "Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, vol. 55 (2002), pp. 83-100; M.A. Marks, M.J. Sabella, C.S. Burke y S.J. Zaccaro, "The Impact of Cross-Training on Team Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2002, pp. 3-13; y S.W. Lester, B.W. Meglino y M.A. Korsgaard, "The Antecedents and Consequences of Group Potency: A Longitudinal Investigation of Newly Formed Work Groups", *Academy of Management Journal*, abril de 2002, pp. 352-368.
 43. Situación adaptada de la información obtenida de Lee Gomes, "Committees Are Useful and Very Efficient-Well, in the Tech World", *Wall Street Journal*, 7 de julio de 2003, p. A9; John Swaffield, "Code Committees-Gatekeepers or Pathfinders?" *PM Engineer*, enero de 2003, pp. 25ss.
- ### CAPÍTULO 16
1. Información obtenida del sitio Web de la compañía (www.grupom.com.do), 5 de enero de 2003; y C. Dahle, "The New Fabric of Success", *Fast Company*, junio de 2000, pp. 252-270.
 2. C. Taylor, "Rallying the Troops", *Smart-Money*, febrero de 2003, pp. 105-106.
 3. Ver, por ejemplo, T.R. Mitchell, "Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts", en L.L. Cummings y B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 19 (Greenwich, CT: JAI Press, 1997), pp. 60-62; y R. Katerberg y G.J. Blau, "An Examination of Level and Direction of Effort and Job Performance", *Academy of Management Journal*, junio de 1983, pp. 249-257.
 4. Citado en D. Jones, "Firms Spend Billions to Fire UP Workers—With Little Luck", *USA Today*, 10 de mayo de 2001, p. 1A.
 5. S.L. Hwang, "For Some Employees, Great Parking Spaces Fulfill a Primal Need", *Wall Street Journal*, 26 de junio de 2002, p. B1.
 6. A. Maslow, *Motivation and Personality*, Nueva York: McGraw-Hill, 1954; A. Maslow, D.C. Stephens, y G. Heil, *Maslow on Management*, Nueva York: John Wiley & Sons, 1998; M.L. Ambrose y C.T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s", *Journal of Management*, vol. 25, núm. 3 (1999), pp. 231-292; y "Dialogue", *Academy of Management Review*, octubre de 2000, pp. 696-701.
 7. Ver, por ejemplo, D.T. Hall y K.E. Non-gaim, "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting", *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1968, pp. 12-35; E.E. Lawler III y J.L. Suttle, "A Causal Correlational Test of the Need Hierarchy Concept", *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1972, pp. 265-287; R.M. Creech, "Employee Motivation", *Management Quarterly*, verano de 1995, pp. 33-39; J. Rowan, "Maslow Amended", *Journal of Humanistic Psychology*, invierno de 1998, pp. 81-92; J. Rowan, "Ascent and Descent in Maslow's Theory", *Journal of Humanistic Psychology*, verano de 1999, pp. 125-133; y Ambrose y Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
 8. D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, Nueva York: McGraw-Hill, 1960. Para obtener un análisis actualizado de la Teoría X y Y, ver R.J. Summers y S.F. Conshaw, "A Study of McGregor's Theory X, Theory Y and the Influence of Theory X, Theory Y Assumptions on Causal Attributions for Instances of Worker Poor Performance", en S.L. McShane (ed.), *Organizational Behavior, ASAC 1988 Conference Proceedings*, vol. 9, parte 5. Halifax, Nueva Escocia, 1988, pp. 115-123.
 9. J.M. O'Brien, "The Next Intel", *Wired*, julio de 2002, pp. 100-107.
 10. F. Herzberg, B. Mausner y B. Snyderman, *The Motivation to Work*, Nueva York: John Wiley, 1959; F. Herzberg, *The Managerial Choice: To Be Effective or To Be Human*, ed. rev., Salt Lake City: Olympus, 1982; Creech, "Employee Motivation;" y Ambrose y Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
 11. Ambrose y Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
 12. D.C. McClelland, *The Achieving Society*, Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1961; J.W. Atkinson y J.O. Raynor, *Motivation and Achievement*, Washington, DC: Winston, 1974; D.C. McClelland, *Power: The Inner Experience*, Nueva York: Irvington, 1975; y M.J. Stahl, *Managerial*

- and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power, and Affiliation, Nueva York: Praeger, 1986.
13. McClelland, *The Achieving Society*.
 14. McClelland, Power; D.C. McClelland y D.H. Burnham, "Power Is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, marzo y abril de 1976, pp. 100-110.
 15. D. Miron y D.C. McClelland, "The Impact of Achievement Motivation Training on Small Businesses", *California Management Review*, verano de 1979, pp. 13-28.
 16. "McClelland: An Advocate of Power", *International Management*, julio de 1975, pp. 27-29.
 17. Ambrose y Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
 18. J.C. Naylor y D.R. Ilgen, "Goal Setting: A Theoretical Analysis of a Motivational Technique", en Staw y Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 6, pp. 95-140; A.R. Pell, "Energize Your People", *Managers Magazine*, diciembre de 1992, pp. 28-29; E.A. Locke, "Facts and Fallacies about Goal Theory: Reply to Deci", *Psychological Science*, enero de 1993, pp. 63-64; M.E. Tubbs, "Commitment as a Moderator of the Goal-Performance Relation: A Case for Clearer Construct Definition", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, pp. 86-97; M.P. Collingwood, "Why Don't You Use the Research?", *Management Decision*, mayo de 1993, pp. 48-54; M.E. Tubbs, D.M. Boehne, y J.S. Dahl, "Expectancy, Valence, and Motivational Force Functions in Goal-Setting Research: An Empirical Test", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1993, pp. 361-373; E.A. Locke, "Motivation through Conscious Goal Setting", *Applied and Preventive Psychology*, vol. 5 (1996), pp. 117-124; y Ambrose y Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
 19. J.B. Miner, *Theories of Organizational Behavior*, Hinsdale, IL: Dryden Press, 1980, p. 65.
 20. J.A. Wagner III, "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research and Evidence", *Academy of Management Review*, abril de 1994, pp. 312-330; J. George-Falvey, "Effects of Task Complexity and Learning Stage on the Relationship between Participation in Goal Setting and Task Performance", *Academy of Management Proceedings*, en disco, 1996; T.D. Ludwig y E.S. Geller, "Assigned versus Participative Goal Setting and Response Generalization: Managing Injury Control among Professional Pizza Deliverers", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1997, pp. 253-261; y S.G. Harkins y M.D. Lowe, "The Effects of Self-Set Goals on Task Performance", *Journal of Applied Social Psychology*, enero de 2000, pp. 1-40.
 21. J.M. Ivancevich y J.T. McMahon, "The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, junio de 1982, pp. 359-372; y Locke, "Motivation through Conscious Goal Setting".
 22. J.R. Hollenbeck, C.R. Williams, y H.J. Klein, "An Empirical Examination of the Antecedents of Commitment to Difficult Goals", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1989, pp. 18-23; ver también J.C. Wofford, V.L. Goodwin, y S. Premack, "Meta-Analysis of the Antecedents of Personal Goal Level and of the Antecedents and Consequences of Goal Commitment", *Journal of Management*, septiembre de 1992, pp. 595-615; y Tubbs, "Commitment as a Moderator of the Goal-Performance Relation".
 23. M.E. Gist, "Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management", *Academy of Management Review*, julio de 1987, pp. 472-485; y A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Nueva York: Freeman, 1997.
 24. E.A. Locke, E. Frederick, C. Lee y P. Bobko, "Effect of Self-Efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance", *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1984, pp. 241-251; M.E. Gist y T.R. Mitchell, "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability", *Academy of Management Review*, abril de 1992, pp. 183-211; y A.D. Stajkovic y F. Luthans, "Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, septiembre de 1998, pp. 240-261.
 25. A. Bandura y D. Cervone, "Differential Engagement in Self-Reactive Influences in Cognitively-Based Motivation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, agosto de 1986, pp. 92-113.
 26. Ver J.C. Anderson y C.A. O'Reilly, "Effects of an Organizational Control System on Managerial Satisfaction and Performance", *Human Relations*, junio de 1981, pp. 491-501; y J.P. Meyer, B. Schacht-Cole, y I.R. Gellatly, "An Examination of the Cognitive Mechanisms by Which Assigned Goals Affect Task Performance and Reactions to Performance", *Journal of Applied Social Psychology*, 18, núm. 5 (1988), pp. 390-408.
 27. B.F. Skinner, *Science and Human Behavior*, Nueva York: Free Press, 1953; y Skinner, *Beyond Freedom and Dignity*, Nueva York: Knopf, 1972.
 28. La misma información, por ejemplo, se puede interpretar en cuanto a la fijación de metas o al reforzamiento, como aparece en E.A. Locke, "Latham vs. Komaki: A Tale of Two Paradigms", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1980, pp. 16-23. Ver también Ambrose y Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
 29. Esta sección se basa en R. McNatt, "The Young and the Restless", *BusinessWeek*, 22 de mayo de 2000, p. 12; "On the Job", *Wall Street Journal*, 11 de abril de 2000, p. B18; P. Kruger, "Does Your Job Work?", *Fast Company*, noviembre de 1999, pp. 181-196; y M.A. Verespej, "What Each Generation Wants", *Industry Week*, 18 de octubre de 1999, pp. 14-15.
 30. Ver, por ejemplo, R.W. Griffin, "Toward an Integrated Theory of Task Design", en Cummings y Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, pp. 79-120; y M. Campion, "Interdisciplinary Approaches to Job Design: A Constructive Replication with Extensions", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1988, pp. 467-481.
 31. S. Caudron, "The De-Jobbing of America", *Industry Week*, 5 de septiembre de 1994, pp. 31-36; W. Bridges, "The End of the Job", *Fortune*, 19 de septiembre de 1994, pp. 62-74; y K.H. Hammonds, K. Kelly y K. Thurston, "Rethinking Work", *BusinessWeek*, 12 de octubre de 1994, pp. 75-87.
 32. M.A. Campion y C.L. McClelland, "Follow-Up and Extension of the Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarged Jobs", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1993, pp. 339-351; y Ambrose y Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
 33. Ver, por ejemplo, J.R. Hackman y G.R. Oldham, *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1980; y Miner, *Theories of Organizational Behavior*, pp. 231-266; R.W. Griffin, "Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long-Term Investigation", *Academy of Management Journal*, junio de 1991, pp. 425-435; J.L. Cotton, *Employee Involvement*, Newbury Park, CA: Sage, 1993, pp. 141-172; y Ambrose y Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
 34. J.R. Hackman y G.R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1975, pp. 159-170; y J.R. Hackman y G.R. Oldham, "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory", Or-

- ganizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1976, pp. 250-279.
35. J.R. Hackman, "Work Design", en J.R. Hackman y J.L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work*, Glenview, IL: Scott, Foresman, 1977, p. 129; y Ambrose y Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
 36. "Involve Your Customers", *Success*, octubre de 1995, p. 28.
 37. Ídem.
 38. J.S. Adams, "Inequity in Social Exchanges", en L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, Nueva York: Academic Press, 1965, pp. 267-300; y Ambrose y Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
 39. Ver, por ejemplo, P.S. Goodman y A. Friedman, "An Examination of Adams' Theory of Inequity", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1971, pp. 271-288; E. Walster, G.W. Walster, y W.G. Scott, *Equity: Theory and Research*, Boston: Allyn & Bacon, 1978; y J. Greenberg, "Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity", *Academy of Management Journal*, marzo de 1989, pp. 174-184.
 40. Ver, por ejemplo, M.R. Carrell, "A Longitudinal Field Assessment of Employee Perceptions of Equitable Treatment", *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1978, pp. 108-118; R.G. Lord y J.A. Hohenfeld, "Longitudinal Field Assessment of Equity Effects on the Performance of Major League Baseball Players", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1979, pp. 19-26; y J.E. Dittich y M.R. Carrell, "Organizational Equity Perceptions, Employee Job Satisfaction, and Departmental Absence and Turnover Rates", *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1979, pp. 29-40.
 41. P.S. Goodman, "An Examination of Reference Used in the Evaluation of Pay", *Organizational Behavior and Human Performance*, octubre de 1974, pp. 170-195; S. Ronen, "Equity Perception in Multiple Comparisons: A Field Study", *Human Relations*, abril de 1986, pp. 333-346; R.W. Scholl, E.A. Cooper, y J.F. McKenna, "Referent Selection in Determining Equity Perception: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes", *Personnel Psychology*, primavera de 1987 pp. 113-127; y C.T. Kulik y M.L. Ambrose, "Personal and Situational Determinants of Referent Choice", *Academy of Management Review*, abril de 1992, pp. 212-237.
 42. Ver, por ejemplo, R.C. Dailey y D.J. Kirk, "Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover", *Human Relations*, marzo de 1992, pp. 305-316; D.B. McFarlin y P.D. Sweeney, "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, agosto de 1992, pp. 626-637; y M.A. Konovsky, "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 3 (2000), pp. 489-511.
 43. P.S. Goodman, "Social Comparison Process in Organizations", en B.M. Staw y G.R. Salancik (eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago: St. Clair, 1977, pp. 97-132; y J. Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, enero de 1987, pp. 9-22.
 44. V.H. Vroom, *Work and Motivation*, Nueva York: John Wiley, 1964.
 45. Ver, por ejemplo, H.G. Heneman III y D.P. Schwab, "Evaluation of Research on Expectancy Theory Prediction of Employee Performance", *Psychological Bulletin*, julio de 1972, pp. 1-9; y L. Reinhardt y M. Wahba, "Expectancy Theory as a Predictor of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job Performance", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1975, pp. 502-537.
 46. Ver, por ejemplo, V.H. Vroom, "Organizational Choice: A Study of Pre and Post-decision Processes", *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1966, pp. 212-225; L.W. Porter y E.E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1968; W. Van Eerde y H. Thierry, "Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1996, pp. 575-586; y Ambrose y Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
 47. Ver, por ejemplo, M. Siegal, "The Simplistic Five: An Integrative Framework for Teaching Motivation", *The Organizational Behavior Teaching Review*, 12, núm. 4 (1987-88), pp. 141-143.
 48. N.J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4a ed., Cincinnati: South-Western, 2002, p. 174.
 49. G. Hofstede, "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, verano de 1980, p. 55.
 50. Ídem.
 51. J.K. Giacobbe-Miller, D.J. Miller, y V.I. Victorov, "A Comparison of Russian and U.S. Pay Allocation Decisions, Distributive Justice Judgments and Productivity under Different Payment Conditions", *Personnel Psychology*, primavera de 1998, pp. 137-163.
 52. S.L. Mueller y L.D. Clarke, "Political-Economic Context and Sensitivity to Equity: Differences between the United States and the Transition Economies of Central and Eastern Europe", *Academy of Management Journal*, junio de 1998, pp. 319-329.
 53. I. Harpaz, "The Importance of Work Goals: An International Perspective", *Journal of International Business Studies*, primer trimestre de 1990, pp. 75-93.
 54. G.E. Popp, H.J. Davis, y T.T. Herbert, "An International Study of Intrinsic Motivation Composition", *Management International Review*, enero de 1986, pp. 28-35.
 55. J.R. Billings y D.L. Sharpe, "Factors Influencing Flextime Usage Among Employed Married Women", *Consumer Interests Annual* (1999), pp. 89-94; y I. Harpaz, "The Importance of Work Goals: An International Perspective", *Journal of International Business Studies*, primer trimestre de 1990, pp. 75-93.
 56. "Health Club Membership, Flextime Are Most Desired Perks", *Business West*, septiembre de 1999, p. 75.
 57. Hewitt Associates, "2002 Survey of Work/Life Benefits and Work/Life Scheduling" (www.hewitt.com), 13 de mayo de 2002.
 58. Esta sección se basa en D. Jones, "Ford, Fannie Mae Tops in Diversity", *USA Today*, 7 de mayo de 2003 (www.usatoday.com); S.N. Mehta, "What Minority Employees Really Want", *Fortune*, 10 de julio de 2000, pp. 180-186; K.H. Hammonds, "Difference is Power", *Fast Company*, julio de 2000, pp. 258-266; "Building a Competitive Workforce: Diversity, the Bottom Line", *Forbes*, 3 de abril de 2000, pp. 181-194; y "Diversity: Developing Tomorrow's Leadership Talent Today", *BusinessWeek*, 20 de diciembre de 1999, pp. 85-100.
 59. Ver, por ejemplo, M. Alpert, "The Care and Feeding of Engineers", *Fortune*, 21 de septiembre de 1992, pp. 86-95; G. Poole, "How to Manage Your Nerds", *Forbes ASAP*, diciembre de 1994, pp. 132-136; y T.J. Allen y R. Katz, "Managing Technical Professionals and Organizations: Improving and Sustaining the Performance of Organizations, Project Teams, and Individual Contributors", *Sloan Management Review*, verano de 2002, pp. 54-55.

60. R.J. Bohner, Jr. y E.R. Salasko, "Beware the Legal Risks of Hiring Temps", *Workforce*, octubre de 2002, pp. 50-57.
61. C. Haddad, "FedEx: Gaining on the Ground", *BusinessWeek*, 16 de diciembre de 2002, pp. 126-128; y M. Freudenheim, "In a Shift, an H.M.O. Rewards Doctors for Quality Care", *New York Times*, 11 de julio de 2001, pp. C1ss.
62. J. Case, "The Open-Book Revolution", *Inc.*, junio de 1995, pp. 26-50; J.P. Schuster, J. Carpenter, y M.P. Kane, *The Power of Open-Book Management*, Nueva York: John Wiley, 1996; J. Case, "Opening the Books", *Harvard Business Review*, marzo y abril de 1997, pp. 118-127; y D. Drickhamer, "Open Books to Elevate Performance", *Industry Week*, noviembre de 2002, p. 16.
63. Schuster, Carpenter, y Kane, *The Power of Open-Book Management*; y B.J. Simkins, "Open Book Management-Optimizing Human Capital", *Business Horizons*, septiembre-octubre de 2001, pp. 5-13.
64. F. Luthans y A.D. Stajkovic, "Provide Recognition for Performance Improvement", en E.A. Locke (ed.), *Principles of Organizational Behavior*, Oxford, England: Blackwell, 2000, pp. 166-180.
65. D. Drickhamer, "Best Plant Winners: Nichols Foods Ltd", *Industry Week*, 1 de octubre de 2001, pp. 17-19.
66. M. Littman, "Best Bosses Tell All", *Working Woman*, octubre de 2000, p. 54; y Hoover's Online (www.hoovers.com), 20 de junio de 2003.
67. K.J. Dunham, "Amid Sinking Workplace Morale, Employers Turn to Recognition", *Wall Street Journal*, 19 de noviembre de 2002, p. 138.
68. Citado en S. Caudron, "The Top 20 Ways to Motivate Employees", *Industry Week*, 3 de abril de 1995, pp. 15-16. Ver también B. Nelson, "Try Praise", *Inc.*, septiembre de 1996, p. 115; y J. Wiscombe, "Rewards Get Results", *Workforce*, abril de 2002, pp. 428.
69. R.K. Abbott, "Performance-Based Flex: A Tool for Managing Total Compensation Costs", *Compensation and Benefits Review*, marzo y abril de 1993, pp. 18-21; J.R. Schuster y P.K. Zingheim, "The New Variable Pay: Key Design Issues", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril 1993, pp. 27-34; C.R. Williams y L. P. Livingstone, "Another Look at the Relationship between Performance and Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal*, abril 1994, pp. 269-298; y A.M. Dickinson y K.L. Gillette, "A Comparison of the Effects of Two Individual Monetary Incentive Systems on Productivity: Piece Rate Pay versus Base Pay Plus Incentives", *Journal of Organizational Behavior Management*, primavera de 1994, pp. 3-82.
70. Citado en S. Armour, "Bigger Bonuses Hint of Better Times Ahead", *USA Today*, 25 de noviembre de 2002, p. 1A.
71. "More Than 20 Percent of Japanese Firms Use Pay Systems Based on Performance", *Manpower Argus*, mayo 1998, p. 7; y "Bonus Pay in Canada", *Manpower Argus*, septiembre 1996, p. 5.
72. M. Tanikawa, "Fujitsu Decides to Backtrack on Performance-Based Pay", *New York Times*, 22 de marzo de 2001, p. W1.
73. H. Rheem, "Performance Management Programs", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1996, pp. 8-9; G. Sprinkle, "The Effect of Incentive Contracts on Learning and Performance", *Accounting Review*, julio de 2000, pp. 299-326; y "Do Incentive Awards Work?", *HRFocus*, octubre de 2000, pp. 1-3.
74. R.D. Banker, S.Y. Lee, G. Potter, y D. Srinivasan, "Contextual Analysis of Performance Impacts on Outcome-Based Incentive Compensation", *Academy of Management Journal*, agosto de 1996, pp. 920-948.
75. T. Reason, "Why Bonus Plans Fail", *CFO*, enero de 2003, p. 53; y "Has Pay for Performance Had Its Day?", *The McKinsey Quarterly*, núm. 4 (2002), obtenido del sitio Web de Forbes (www.forbes.com).
76. J. McCafferty, "For Richer or for Poorer", *CFO*, agosto de 2002, p. 20; J. Useem, "CEO Pay: Have They No Shame?", *Fortune*, 14 de abril de 2003, obtenido del sitio Web de Fortune (www.fortune.com); y de Hoover's Online (www.hoovers.com), 20 de junio de 2003.
77. W.J. Duncan, "Stock Ownership and Work Motivation", *Organizational Dynamics*, verano de 2001, pp. 1-11.
78. P. Brandes, R. Dharwadkar, y G.V. Lemeis, "Effective Employee Stock Option Design: Reconciling Stakeholder, Strategic, and Motivational Factors", *Academy of Management Executive*, febrero de 2003, pp. 77-95; y J. Blasi, D. Kruse, y A. Bernstein, *In the Company of Owners: The Truth about Stock Options*, Nueva York: Basic Books, 2003.
79. Situación adaptada de la información obtenida de: Wendy Zellner, "They Took More Than They Needed from Us", *Business Week*, 2 de junio de 2003, p. 58; "Coffee, Tea, or Bile?", *Business Week*, 2 de junio de 2003, p. 56; "US Airways Pilots' Stand on Management", *New York Times*, 24 de mayo de 2003, p. C2; "US Airways Flight Attendants Delay Concession Talks", *New York Times*, 4 de diciembre de 2002, p. C4.

CAPÍTULO 17

1. Información obtenida del sitio Web de la compañía (www.ups.com) y de Hoover's Online (www.hoovers.com), 5 de enero de 2003; y K.H. Hammonds, "Handle with Care", *Fast Company*, agosto de 2002, pp. 102-108.
2. Ver S.A. Kirkpatrick y E.A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive*, mayo de 1991, pp. 48-60; y T.A. Judge, J.E. Bono, R. Ilies, y M.W. Gerhardt, "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2002, pp. 765-780.
3. C. Hymowitz, "Bosses Need to Learn Whether They Inspire, or Just Drive, Staffers", *Wall Street Journal*, 14 de agosto de 2001, p. B1; y P.C. Judge, "From Country Boys to Big Cheese", *Fast Company*, diciembre de 2001, pp. 38-40.
4. K. Lewin y R. Lippitt, "An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note", *Sociometry* 1 (1938), pp. 292-300; K. Lewin, "Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods", *American Journal of Sociology*, 44 (1939), pp. 868-896; K. Lewin, R. Lippitt y R.K. White, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", *Journal of Social Psychology*, 10 (1939), pp. 271-301; y R. Lippitt, "An Experimental Study of the Effect of Democratic and Authoritarian Group Atmospheres", *University of Iowa Studies in Child Welfare*, 16 (1940), pp. 43-95.
5. B.M. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership*, Nueva York: Free Press, 1981, pp. 289-299.
6. R.M. Stogdill y A.E. Coons (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Monografía de investigación núm. 88, Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951. Para obtener una revisión bibliográfica actualizada de la investigación del Estado de Ohio, ver S. Kerr, C.A. Schriesheim, C.J. Murphy, y R.M. Stogdill, "Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature", *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1974, pp. 62-82; y B.M. Fisher, "Consideration and Initiating Structure and Their Relationships with Leader Effectiveness: A Meta-Analysis", en F. Hoy (ed.), *Proceedings of the 48th Annual Academy of Management Conference*, Anaheim, California, 1988, pp. 201-205.
7. R. Kahn y D. Katz, "Leadership Practices in Relation to Productivity and Mo-

- rale", en D. Cartwright y A. Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*, 2a ed., Elmsford, NY: Row, Patterson, 1960.
8. R.R. Blake y I.S. Mouton, *The Managerial Grid III*, Houston, TX: Gulf Publishing, 1984.
 9. L.L. Larson, J.G. Hunt y R.N. Osborn, "The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam's Razor", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1976, pp. 628-641; y P.C. Nystrom, "Managers and the Hi-Hi Leader Myth", *Academy of Management Journal*, junio de 1978, pp. 325-331.
 10. F.E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, Nueva York: McGraw-Hill, 1967.
 11. L.H. Peters, D.D. Hartke, y J.T. Pholmann, "Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter", *Psychological Bulletin*, marzo de 1985, pp. 274-285; C.A. Schriesheim, B.J. Tepper y L.A. Tetrault, "Lease Preferred Co-Worker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contingency Model Performance Predictions", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1994, pp. 561-573; y R. Ayman, M.M. Chemers, y F. Fiedler, "The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis", *Leadership Quarterly*, verano de 1995, pp. 147-167.
 12. Ver E.H. Schein, *Organizational Psychology*, 3a. ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980, pp. 116-17; y B. Kabanoff, "A Critique of Leader Match and Its Implications for Leadership Research", *Personnel Psychology*, invierno de 1981, pp. 749-764.
 13. P. Hersey y K. Blanchard, "So You Want to Know Your Leadership Style?" *Training and Development Journal*, febrero de 1974, pp. 1-15; y P. Hersey y K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, 8a ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2001.
 14. Ver, por ejemplo, C.F. Fernandez y R.P. Vecchio, "Situational Leadership Theory Revisited: A Test of an Across-Jobs Perspective", *Leadership Quarterly*, vol. 8, núm. 1 (1997), pp. 67-84; y C.L. Graeff, "Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review", *Leadership Quarterly*, vol. 8, núm. 2 (1997), pp. 153-170.
 15. V.H. Vroom y P.W. Yetton, *Leadership and Decision-Making*, Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press, 1973.
 16. V.H. Vroom y A.G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1988. Ver especialmente el capítulo 8.
 17. V.H. Vroom, "Leadership and the Decision-Making Process", *Organizational Dynamics*, vol. 18, núm. 4 (2000), pp. 82-94.
 18. R.J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1971, pp. 321-338; R.J. House y T.R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership", *Journal of Contemporary Business*, otoño de 1974, p. 86; y R.J. House, "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory", *Leadership Quarterly*, otoño de 1996, pp. 323-352.
 19. J.C. Wofford y L.Z. Liska, "Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis", *Journal of Management*, invierno de 1993, pp. 857-876; y A. Sagie y M. Koslowsky, "Organizational Attitudes and Behaviors as a Function of Participation in Strategic and Tactical Change Decisions: An Application of Path-Goal Theory", *Journal of Organizational Behavior*, enero de 1994, pp. 37-47.
 20. B.M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best", *Organizational Dynamics*, invierno 1985, pp. 26-40; y J. Seltzer y B.M. Bass, "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration", *Journal of Management*, diciembre de 1990, pp. 693-703.
 21. B.J. Avolio y B.M. Bass, "Transformational Leadership, Charisma, and Beyond". Informe, Escuela de Administración, Universidad Estatal de Nueva York, Binghamton, 1985, p. 14.
 22. J.J. Hater y B.M. Bass, "Supervisors' Evaluation and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1988, pp. 695-702; y B.M. Bass y B.J. Avolio, "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond", *Journal of European Industrial Training*, enero de 1990, p. 23.
 23. Bass y Avolio, "Developing Transformational Leadership"; R.T. Keller, "Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups", *Journal of Management*, septiembre de 1992, pp. 489-501; J.M. Howell y B.J. Avolio, "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Lotus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1993, pp. 891-911; y T.A. Judge y J.E. Bono, "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2000, pp. 751-765; N. Sivasubramaniam, W.D. Murry, B.J. Avolio, y D.I. Jung, "A Longitudinal Model of the Effects of Team Leadership and Group Potency on Group Performance", *Group and Organization Management*, marzo de 2002, pp. 66-96; y T. Dvir, D. Eden, B.J. Avolio, y B. Shamir, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, agosto de 2002, pp. 735-744.
 24. F. Vogelstein, "Mighty Amazon", *Fortune*, 26 de mayo de 2003, pp. 60-74.
 25. J.A. Conger y R.N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership", en J.A. Conger, R.N. Kanungo y Asociados, *Charismatic Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1988, pp. 78-97; G. Yukl y J.M. Howell, "Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership", *Leadership Quarterly*, verano de 1999, pp. 257-283; y J.M. Crant y T.S. Bateman, "Charismatic Leadership Viewed from Above: The Impact of Proactive Personality", *Journal of Organizational Behavior*, febrero de 2000, pp. 63-75.
 26. J.A. Conger y R.N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998).
 27. R.J. House, J. Woycke, y E.M. Fodor, "Charismatic and Noncharismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness", en Conger y Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp. 103-104; D.A. Waldman, B.M. Bass, y E.L. Yammarino, "Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership", *Group & Organization Studies*, diciembre de 1990, pp. 381-394; S.A. Kirkpatrick y E.A. Locke, "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1996, pp. 36-51; G.P. Shea y C.M. Howell, "Charismatic Leadership and Task Feedback: A Laboratory Study of Their Effects on Self-Efficacy", *Leadership Quarterly*, otoño de 1999, pp. 375-396; R.W. Rowden, "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", *Leadership & Organization Development Journal*, enero de 2000, pp. 30-35; J.A. Conger, R.N. Kanungo y S.T. Menon, "Charismatic Leadership and Follower Effects", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21 (2000), pp. 747-767; y J. Paul, D.L. Costley, J.P. Howell, P.W. Dorfman, y D. Trafimow, "The Effects of Charismatic Leadership on Followers' Self-Concept Accessibility", *Journal of Applied Social Psychology*, septiembre de 2001, pp. 1821-1844.

28. J.A. Conger y R.N. Kanungo, "Training Charismatic Leadership: A Risky y Critical Task", en Conger y Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp. 309-323; S. Caudron, "Growing Charisma", *Industry Week*, Mayo 4, 1998, pp. 54-55; y R. Birchfield, "Creating Charismatic Leaders", *Management*, junio de 2000, pp. 331.
29. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership"; R.J. House y R.N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" *Journal of Management*, vol. 23, núm. 3 (1997), pp. 316-323; y J.G. Hunt y otros, "The Effects of Visionary and Crisis-Responsive Charisma on Followers: An Experimental Examination", *Leadership Quarterly*, otoño de 1999, pp. 423-448.
30. Esta definición se basa en M. Sashkin, "The Visionary Leader", en Conger y Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp. 124-125; B. Nanus, *Visionary Leadership*, Nueva York: Free Press, 1992, p. 8; N.H. Snyder y M. Graves, "Leadership and Vision", *Business Horizons*, enero y febrero de 1994, p. 1; y J.R. Lucas, "Anatomy of a Vision Statement", *Management Review*, febrero de 1998, pp. 22-26.
31. Nanus, *Visionary Leadership*, p. 8.
32. Basado en Sashkin, "The Visionary Leader", pp. 128-30; y J.R. Baum, E.A. Locke y S.A. Kirkpatrick, "A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1998, pp. 43-54.
33. S. Caminiti, "What Team Leaders Need to Know", *Fortune*, 20 de febrero de 1995, pp. 93-100.
34. Ídem., p. 93.
35. Ídem., p. 100.
36. N. Steckler y N. Fondas, "Building Team Leader Effectiveness: A Diagnostic Tool", *Organizational Dynamics*, invierno de 1995, p. 20.
37. R.S. Wellins, W.C. Byham y G.R. Dixon, *Inside Teams*, San Francisco: Jossey-Bass, 1994, p. 318.
38. Steckler y Fondas, "Building Team Leader Effectiveness", p. 21.
39. J. Steinhauer, "In Crisis, Giuliani's Popularity Overflows City", *New York Times*, 20 de septiembre de 2001, p. A1; C. Jones, "Giuliani Exits as National Icon", *USA Today*, 28 de diciembre de 2001, p. 3A; D. Barry, "A Man Who Became More Than Mayor", *New York Times*, 31 de diciembre de 2001, p. A1; y E. Pooley, "Mayor of the World", *Time*, 31 de diciembre de 2001 a 7 de enero de 2002.
40. Ver J.R.P. French Jr. y B. Raven, "The Bases of Social Power", en D. Cartwright y A.F. Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*, Nueva York: Harper & Row, 1960, pp. 607-623; P.M. Podsakoff y C.A. Schriesheim, "Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research", *Psychological Bulletin*, mayo de 1985, pp. 387-411; R.K. Shukla, "Influence of Power Bases in Organizational Decision Making: A Contingency Model", *Decision Sciences*, julio de 1982, pp. 450-470; D.E. Frost y A.J. Stahelski, "The Systematic Measurement of French and Raven's Bases of Social Power in Workgroups", *Journal of Applied Social Psychology*, abril de 1988, pp. 375-389; y T.R. Hinkin y C.A. Schriesheim, "Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1989, pp. 561-567.
41. Esta sección se basa en S.A. Culbert y J.J. McDonough, *The Invisible War: Pursuing Self-Interest at Work*, Nueva York: John Wiley, 1980; J. Pfeffer, *Power in Organizations*, Marshfield, MA: Pitman, 1981; H. Mintzberg, *Power In and Around Organizations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1983; y S.P. Robbins y P.L. Hunsaker, *Training in InterPersonal Skills: TIPS for Managing People at Work*, 3a ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.
42. Ver el sitio Web de la Marina Australia (www.navy.gov.au).
43. D. Reed, "Sorry Doesn't Sway AMR Workers", *USA Today*, 22 de abril de 2003, p. 1 B; D. Reed, "Carty Faces Crisis", *USA Today*, 23 de abril de 2003, p. 3B; D. Reed, "Carty Resigns as 2 Unions Agree to New Concessions", *USA Today*, 25 de abril de 2003, p. 1B; M. Adams y D. Reed, "Workers in Limbo, Morale Horrible", *USA Today*, 25 de abril de 2003, p. 3B; y W. Zellner, "What Was Don Carty Thinking?" *BusinessWeek*, 5 de mayo de 2003, p. 32.
44. J. M. Kouzes y B.Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, and Why People Demand It*, San Francisco: Jossey-Bass, 1993, p. 14.
45. Basado en L.T. Hosmer, "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, abril de 1995, p. 393; R.C. Mayer, J.H. Davis, y F.D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, julio 1995, p. 712; y G.M. Spreitzer y A.K. Mishra, "Living Up Control without Losing Control", *Group & Organization Management*, junio de 1999, pp. 155-187.
46. P.L. Schindler y C.C. Thomas, "The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace", *Psychological Reports*, octubre de 1993, pp. 563-573.
47. H.H. Tan y C.S.F. Tan, "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, mayo de 2000, pp. 241-260.
48. K.T. Dirks y D.L. Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2002, pp. 611-628.
49. Esta sección se basa en F. Bartolome, "Nobody Trusts the Boss Completely-Now What?", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1989, pp. 135-142; J.K. Butler Jr., "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory", *Journal of Management*, septiembre de 1991, pp. 643-663; y Dirks y Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice".
50. J. Brockner, P.A. Siegel, J.P. Daly, T. Tyler y C. Martin, "When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1997, p. 558; S. Armour, "Employees' New Motto: Trust No One", *USA Today*, 5 de febrero de 2002, p. 1B; J. Scott, "Once Bitten, Twice Shy: A World of Eroding Trust", *New York Times*, 21 de abril de 2002, p. WKS; y J.A. Byrne, "Restoring Trust in Corporate America", *BusinessWeek*, junio 24 de 2002, pp. 30-35.
51. "Weathering the Storm: A Study of Employee Attitudes and Opinions", *WorkUSA 2002 Study*, Watson Wyatt (www.watsonwyatt.com).
52. Esta sección se basa en R.B. Morgan, "Self- and Co-Worker Perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary", *Academy of Management Journal*, febrero de 1993, pp. 200-214; E.P. Hollander, "Ethical Challenges in the Leader-Follower Relationship", *Business Ethics Quarterly*, enero de 1995, pp. 55-65; J.C. Rost, "Leadership: A Discussion about Ethics", *Business Ethics Quarterly*, enero de 1995, pp. 129-142; R.N. Kanungo y M. Mendonca, *Ethical Dimensions of Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996; J.B. Ciulla (ed.), *Ethics: The Heart of Leadership*, Nueva York: Praeger Publications, 1998; J.D. Costa, *The Ethical Imperative: Why Moral Leadership Is Good Business*, Cambridge, MA: Perseus Press, 1999; y N.M. Tichy y A. McGill (eds.), *The Ethical Challenge: How to Build Honest Business Leaders*, Nueva York: John Wiley & Sons, 2003.

53. "Former McKesson Chairman Indicted for Alleged Fraud", *USA Today*, 5 de junio de 2003 (www.usatoday.com); y M. Benjamin, "Risky Business", *U.S. News & World Report*, septiembre de 9 de 2002, pp. 34-37.
54. J.M. Burns, *Leadership*, Nueva York: Harper & Row, 1978.
55. J.M. Avolio, S. Kahai, y G.E. Dodge, "The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?", *Academy of Management Executive*, mayo de 1992, pp. 43-55.
56. J.S. McClenahan, "UTC's Master of Principle", *Industry Week*, enero de 2003, pp. 30-33.
57. L.K. Trevino, M. Brown y L.P. Hartman, "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite", *Human Relations*, enero de 2003, pp. 5-37.
58. C. Kleiman, "Virtual Teams Make Loyalty More Realistic", *Chicago Tribune*, 23 de enero de 2001, p. Business 1.
59. B.J. Alge, C. Wiethoff, y H.J. Klein, "When Does the Medium Matter? Knowledge-building Experiences and Opportunities in Decision-making Teams", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2003, de próxima aparición; C.O. Grosse, "Managing Communication within Virtual Intercultural Teams", *Business Communication Quarterly*, diciembre de 2002, pp. 22-38; M.M. Montoya-Weiss, A.P. Massey y M. Song, "Getting It Together: Temporal Coordination and Conflict Management in Global Virtual Teams", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2001, pp. 1251-1262; M.L. Maznevski y K.M. Chudoba, "Bridging Space over Time: Global Virtual-Team Dynamics and Effectiveness", *Organization Science*, vol. 11 (2000), pp. 473-492; W.F. Cascio, "Managing a Virtual Workplace", *Academy of Management Executive*, agosto de 2000, pp. 81-90; y A.M. Townsend, S.M. DeMarie y A.R. Hendrickson, "'Virtual Teams' Technology and the Workplace of the Future", *Academy of Management Executive*, agosto de 1998, pp. 17-29.
60. Cascio, "Managing a Virtual Workplace", pp. 88-89.
61. N. Desmond, "The CEO Dashboard", *Business 2.0*, agosto de 2002, p. 34.
62. T. Vinas, "DuPont: Safety Starts at the Top", *Industry Week*, julio de 2002, p. 55.
63. W.A. Randolph, "Navigating the Journey to Empowerment", *Organizational Dynamics*, primavera 1995, pp. 19-32; R.C. Ford y M.D. Fottler, "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive*, agosto de 1995, pp. 21-31; R.C. Herrenkohl, G.T. Judson, y J.A. Heffner, "Defining and Measuring Employee Empowerment", *Journal of Applied Behavioral Science*, septiembre de 1999, p. 373; y C. Robert y T.M. Probst, "Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2000, pp. 643-58; C. Gomez y B. Rosen, "The Leader-Member Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment", *Group & Organization Management*, marzo de 2001, pp. 53-69; W. Alan Rudolph y M. Sashkin, "Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings?", *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 102-15; y P.K. Millis y G.R. Ungson, "Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls", *Academy of Management Review*, enero de 2003, pp. 143-53.
64. T.A. Stewart, "Just Think: No Permission Needed", *Fortune*, 8 de enero de 2001, pp. 190-192.
65. F.W. Swierczek, "Leadership and Culture: Comparing Asian Managers", *Leadership & Organization Development Journal*, diciembre de 1991, pp. 3-10.
66. House, "Leadership in the Twenty-First Century", p. 443; M.F. Peterson y J.G. Hunt, "International Perspectives on International Leadership", *Leadership Quarterly*, otoño de 1997, pp. 203-31; y J.R. Schermerhorn y M.H. Bond, "Cross-cultural Leadership in Collectivism and High Power Distance Settings", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 18, núm. 4 y 5 (1997), pp. 187-193.
67. R.J. House, P.J. Hanges, S.A. Ruiz-Quintanilla, P.W. Dorfman y colaboradores, "Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are the Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?", *Leadership Quarterly*, verano de 1999, pp. 219-256; y D.E. Carl y M. Javidan, "Universality of Charismatic Leadership: A Multi-Nation Study", artículo presentado en la Conferencia de la Academia Nacional de Administración, Washington, DC, agosto de 2001.
68. D.E. Carl y M. Javidan, "Universality of Charismatic Leadership", p. 29.
69. S. Armour, "More Women Cruise to the Top", *USA Today*, 25 de junio de 2003 (www.usatoday.com); y "The World's Women 2000: Trends and Statistics: Table S.F", División de Estadística de Naciones Unidas (unstats.un.org/demographic).
70. G.N. Powell, D.A. Butterfield y J.D. Parent, "Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed?", *Journal of Management*, vol. 28, núm. 2 (2002), pp. 177-193.
71. Ver F.J. Yammarino, A.J. Dubinsky, L.B. Comer y M.A. Jolson, "Women and Transformational and Contingent Reward Leadership: A Multiple-Levels-of-Analysis Perspective", *Academy of Management Journal*, febrero de 1997, pp. 205-222; M. Gardiner y M. Tiggemann, "Gender Differences in Leadership Style, Job Stress and Mental Health in Male- and Female-Dominated Industries", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, septiembre de 1999, pp. 301-315; C.L. Ridgeway, "Gender, Status, and Leadership", *Journal of Social Issues*, invierno de 2001, pp. 637-655; W.H. Decker y D.M. Rotondo, "Relationships among Gender, Type of Humor, and Perceived Leader Effectiveness", *Journal of Managerial Issues*, invierno de 2001, pp. 450-465; J.M. Norvilitis y H.M. Reid, "Evidence for an Association Between Gender-Role Identity and a Measure of Executive Function", *Psychological Reports*, febrero de 2002, pp. 35-45; N.Z. Selter, "Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications", *Journal of Leadership Studies*, primavera de 2002, pp. 88-99; J. Becker, R.A. Ayman, y K. Korabik, "Discrepancies in Self/Subordinates' Perceptions of Leadership Behavior: Leader's Gender, Organizational Context, and Leader's Self-Monitoring", *Group & Organization Management*, junio de 2002, pp. 226-244; A.H. Eagly y S.J. Karau, "Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders", *Psychological Review*, julio de 2002, pp. 573-598; y K.M. Bartol, D.C. Martin, y J.A. Kromkowski, "Leadership and the Glass Ceiling: Gender and Ethnic Influences on Leader Behaviors at Middle and Executive Managerial Levels", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, invierno de 2003, pp. 8-19.
72. Gardiner y Tiggemann, "Gender Differences in Leadership Style, Job Stress and Mental Health in Male- and Female-Dominated Industries".
73. Norvilitis y Reid, "Evidence for an Association Between Gender-Role Identity and a Measure of Executive Function"; W.H. Decker y D.M. Rotondo, "Relationships among Gender, Type of Humor, and Perceived Leader Effectiveness"; H. Aguinis y S.K.R. Adams, "Social-role Versus Structural Models of Gender and Influence Use in Organizations: A Strong Inference Approach", *Group & Organization Management*,

- diciembre de 1998, pp. 414-446; y A.H. Eagly, S.J. Karau, y M.G. Makhijani, "Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, vol. 117 (1995), pp. 125-145.
74. Bartol, Martin y Kromkowski, "Leadership and the Glass Ceiling: Gender and Ethnic Group Influences on Leader Behaviors at Middle and Executive Managerial Levels"; y R. Sharpe, "As Leaders, Women Rule", *BusinessWeek*, 20 de noviembre de 2000, pp. 74-84.
 75. Bartol, Martin y Kromkowski, "Leadership and the Glass Ceiling: Gender and Ethnic Group Influences on Leader Behaviors at Middle and Executive Managerial Levels".
 76. J. Useem, "From Heroes to Goats and Back Again?" *Fortune*, noviembre de 18 de 2002, pp. 40-48.
 77. N. Minow, "Show Some Real Leadership, CEOs", *USA Today*, 25 de noviembre de 2002, p. 13A.
 78. J. Useem, "CEO Pay: Have They No Shame?", *Fortune*, 14 de abril de 2003, obtenido del sitio Web de Fortune (www.fortune.com).
 79. Useem, "From Heroes to Goats and Back Again?"
 80. A. Webber, "CEO Bashing Has Gone too Far", *USA Today*, 3 de junio de 2003, p. 15A; Minow, "Show Some Real Leadership, CEOs"; Useem, "From Heroes to Goats and Back Again?" y B. Horowitz, "Scandals Grow Out of CEOs' Warped Mind-Set", *USA Today*, 11 de octubre de 2002, p. B1.
 81. A. Webber, "Above-it-all CEOs Forget Workers", *USA Today*, 11 de noviembre de 2002, p. 13A.
 82. Ídem.
 83. Ver, por ejemplo, R. Lofthouse, "Herd the Cats", *EuroBusiness*, febrero de 2001, pp. 64-65; y M. Delahoussaye, "Leadership in the 21st Century", *Training*, septiembre de 2001, pp. 60-72.
 84. Ver, por ejemplo, A.A. Vicere, "Executive Education: The Leading Edge", *Organizational Dynamics*, otoño de 1996, pp. 67-81; J. Barling, T. Weber, y E.K. Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1996, pp. 827-32; y D.V. Day, "Leadership Development: A Review in Context", *Leadership Quarterly*, invierno de 2000, pp. 581-613.
 85. K.Y. Chan y F. Drasgow, "Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2001, pp. 481-98.
 86. Sashkin, "The Visionary Leader", p. 150.
 87. S. Kerr y J.M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1978, pp. 375-403; J.P. Howell, P.W. Dorfman, y S. Kerr, "Leadership and Substitutes for Leadership", *Journal of Applied Behavioral Science* 22, núm. 1 (1986), pp. 29-46; J.P. Howell, D.E. Bowen, P.W. Dorfman, S. Kerr y P.M. Podsakoff, "Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership", *Organizational Dynamics*, verano de 1990, pp. 21-38; y P.M. Podsakoff, B.P. Niehoff, S.B. MacKenzie y M.L. Williams, "Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr and Jermier's Situational Leadership Model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, febrero de 1993, pp. 1-44.
 88. Situación adaptada de la información obtenida de Joseph Menn, "Ellison Talks Tough on Bid for PeopleSoft", *Los Angeles Times*, 10 de julio de 2003, p. C-1ss.; Mylene Mangalindan, Don Clark y Robin Sidel, "Hostile Move Augurs High-Tech Consolidation", *Wall Street Journal*, 9 de junio de 2003, pp. A1ss.; Alex Pham, "Oracle's Merger Hurdles Get Higher", *Los Angeles Times*, 30 de junio de 2003, pp. C-1ss.; Shelley Pannill, "Smashmouth PR Meets High Tech", *Forbes*, 28 de mayo de 2001, p. 9; Fred Vogelstein, "Oracle's Ellison Turns Hostile", *Fortune*, 23 de junio de 2003, p. 28.
 8. "Saluting the Global Awards Recipients of Arthur Andersen's Best Practices Awards 2000", *Fortune* Online (www.fortune.com), 16 de enero de 2001.
 9. T. Purdum, "Winning with Empowerment", *Industry Week*, 16 de octubre de 2000, pp. 109-110.
 10. La información financiera de la compañía se obtuvo de Hoover's Online (www.hoovers.com), 8 de julio de 2003; y P. Strozniak, "Rescue Operation", *Industry Week*, 16 de octubre de 2000, pp. 103-104.
 11. M. DePree, *Leadership Jazz*, Nueva York: Currency Doubleday, 1992, pp. 8-9.
 12. J.C. Collins y J.I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Nueva York: HarperBusiness, 1994.
 13. P. Strozniak, "Teams at Work", *Industry Week*, 18 de septiembre de 2000, pp. 47-50.
 14. Ídem.

CAPÍTULO 18

1. La información se obtuvo del sitio Web de la compañía (www.haier.com) y de Hoover's Online (www.hoovers.com), 5 de enero de 2003; D.J. Lynch, "CEO Pushes Chinas Haier as Global Brand", *USA Today*, 3 de enero de 2003, pp. 1Bss.; y G. Khermouch, B. Einhorn, y D. Roberts, "Breaking into the Name Game", *BusinessWeek*, 7 de abril de 2003, p. 54.
2. J. Kluger y B. Liston, "A Columbia Culprit?", *Time*, 24 de febrero de 2003, p. 13.
3. K.A. Merchant, "The Control Function of Management", *Sloan Management Review*, verano de 1982, pp. 43-55.
4. E. Flamholtz, "Organizational Control Systems as a Managerial Tool", *California Management Review*, invierno de 1979, p. 55.
5. W.G. Ouchi, "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science*, agosto de 1979, pp. 833-838; y W.G. Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1980, pp. 129-141.
6. P. Magnusson, "Your Jitters Are Their Lifeblood", *BusinessWeek*, 14 de abril de 2003, p. 41; S. Williams, Company Crisis: CEO under Fire", *Hispanic Business*, marzo de 2003, pp. 54-56; T. Purdum, "Preparing for the Worst", *Industry Week*, enero de 2003, pp. 53-55; y S. Leibs, "Lesson from 9/11: It's Not about Data", *CFO*, septiembre de 2002, pp. 31-32.
7. S. Kerr, "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B", *Academy of Ma-*

QUINTA PARTE

1. S. Greengard, "25 Growing Companies", *Industry Week*, 20 de noviembre de 2000, p. 76.
2. P.B. Robinson, D.V. Simpson, J.C. Huefner y H.K. Hunt, "An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, verano de 1991, pp. 13-31.
3. B.M. Davis, "Role of Venture Capital in the Economic Renaissance of an Area", en R.D. Hisrich (ed.), *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital*, Lexington, MA: Lexington Books, 1986, pp. 107-118.
4. J.M. Crant, "The Proactive Personality Scale as Predictor of Entrepreneurial Intentions", *Journal of Small Business Management*, julio de 1996, pp. 42-49.
5. W.H. Stewart, "Risk Propensity Differences between Entrepreneurs and Managers: A Meta-Analytic Review", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2001, pp. 145-153.
6. J. Chun, "Type E Personality", *Entrepreneur*, enero de 1997, p. 10.
7. Información obtenida del sitio Web de la compañía (www.sapient.com), 7 de julio de 2003; y S. Herrera, "People Power", *Forbes*, 2 de noviembre de 1998, p. 212.

- agement Journal, diciembre de 1975, pp. 769-783.
8. M. Starr, "State-of-the Art Stats", *Newsweek*, 24 de marzo de 2003, pp. 47-49.
 9. A.M. Ristow, T.L. Amos, y G.E. Staude, "Transformational Leadership and Organizational Effectiveness in the Administration of Cricket in South Africa", *South African Journal of Business Management*, marzo de 1999, pp. 1-5.
 10. Esta sección se basa en J. Hickman, C. Tkaczyk, E. Florian y J. Stemple, "50 Best Companies for Minorities", *Fortune*, 7 de julio de 2003, pp. 103-120; y S.M. Mehta, "What Minority Employees Really Want", *Fortune*, 10 de julio de 2000, pp. 180-186.
 11. "Fortune 500 Top Performers", *Fortune*, 17 de abril de 2003 (www.fortune.com).
 12. R. Levering y M. Moskowitz, "100 Best Companies to Work for: How We Pick the 100 Best", *Fortune*, 7 de enero de 2003 (www.fortune.com).
 13. G. Tanincez, "Road to Excellence", *Industry Week*, julio de 2003 (www.industryweek.com).
 14. "ACSI Methodology", Índice de Satisfacción del Cliente Estadounidense, encontrado en línea en (www.theacsi.org/model.htm), 29 de junio de 2003.
 15. Información obtenida del sitio Web de la compañía (www.applebees.com), 29 de junio de 2003; y J. Rosenfeld, "Down-Home Food, Cutting-Edge Business", *FastCompany*, abril de 2000, pp. 56-58.
 16. P. Landers, "Japan Tech Star Sticks to Manufacturing", *Wall Street Journal*, 24 de abril de 2000, p. A22.
 17. H. Koontz y R.W. Bradspies, "Managing through Feedforward Control", *Business Horizons*, junio de 1972, pp. 25-36.
 18. T. Purdum, "Lean and Clean", *Industry Week*, octubre de 2002, pp. 47-48.
 19. "An Open Letter to McDonald's Customers", *Wall Street Journal*, 22 de agosto de 2001, p. A5.
 20. W.H. Newman, *Constructive Control: Design and Use of Control Systems*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1975, p. 33.
 21. F. Hansen, "The Value-Based Management Commitment", *Business Finance*, septiembre de 2001, pp. 2-5.
 22. T. Leahy, "Capitalizing on Economic Value Added", *Business Finance*, julio de 2000, pp. 83-86.
 23. K. Lehn y A.K. Makhija, "EVA and MVA as Performance Measures and Signals for Strategic Change", *Strategy & Leadership*, mayo-junio de 1996, pp. 34-38.
 24. E.E. Schultz y T. Francis, "Buried Treasure: Well-Hidden Perk Means Big Money for Top Executives", *Wall Street Journal*, 11 de octubre de 2002, pp. A1ss.
 25. R. Fink, "No More Holes", *CFO*, agosto de 2002, p. 42.
 26. Balanced Scorecard Collaborative (www.bsccl.com), 29 de junio de 2003; K. Graham, "Balanced Scorecard", *New Zealand Management*, marzo de 2003, pp. 32-34; K. Ellis, "A Ticket to Ride: Balanced Scorecard", *Training*, abril de 2001, p. 50; y Leahy, "Tailoring the Balanced Scorecard", *Business Finance*, agosto de 2000, pp. 53-56.
 27. Leahy, "Tailoring the Balanced Scorecard".
 28. Ídem.
 29. Ídem.
 30. "Mercedes-Benz Benchmarking Saves DaimlerChrysler \$100 Million", *Industry Week*, 27 de octubre de 2000 (www.industryweek.com).
 31. Y.F. Jarrar y M. Zairi, "Future Trends in Benchmarking for Competitive Advantage: A Global Survey", *Total Quality Management*, diciembre de 2001, pp. 906-912.
 32. M. Simpson y D. Kondouli, "A Practical Approach to Benchmarking in Three Service Industries", *Total Quality Management*, julio de 2000, pp. S623-S630.
 33. K.N. Dervitsiotis, "Benchmarking and Paradigm Shifts", *Total Quality Management*, julio de 2000, pp. 5641-5646.
 34. T. Leahy, "Extracting Diamonds in the Rough", *Business Finance*, agosto de 2000, pp. 33-37.
 35. B. Bruzina, B. Jessop, R. Plourde, B. Whitlock y L. Rubin, "Ameren Embraces Benchmarking as a Core Business Strategy", *Power Engineering*, noviembre de 2002, pp. 121-124; y Leahy, "Extracting Diamonds in the Rough".
 36. J. Yaukey y C.L. Romero, "Arizona Firm Pays Big for Workers' Digital Downloads", *Springfield News-Leader*, 6 de mayo de 2002, p. 6B.
 37. N. Shirouzu y J. Bigness, "7-Eleven Operators Resist System to Monitor Managers", *Wall Street Journal*, 16 de junio de 1997, p. B 1.
 38. E. Zimmerman, "When Employee Surveillance Crosses the Line", *Workforce*, febrero de 2002, pp. 38-45.
 39. B. Stone, "Is the Boss Watching?", *Newsweek*, septiembre de 2002, p. 38.
 40. D. Hawkins, "Lawsuits Spur Rise in Employee Monitoring", *U.S. News & World Report*, 13 de agosto de 2001, p. 53; L. Guernsey, "You've Got Inappropriate Mail", *New York Times*, 5 de abril de 2000, pp. C1ss.; y R. Karaim, "Setting E-Privacy Rules", *Cnnfn Online*, 15 de diciembre de 1999 (www.cnnfn.com).
 41. E. Bott, "Are You Safe? Privacy Special Report", *PC Computing*, marzo de 2000, pp. 87-88.
 42. Karaim, "Setting E-Privacy Rules".
 43. K. Naughton, "CyberSlacking", *Newsweek*, 29 de noviembre de 1999, pp. 625.
 44. A.M. Bell y D.M. Smith, "Theft and Fraud May Be an Inside Job", *Workforce Online* (www.workforce.com), 3 de diciembre de 2000.
 45. C.C. Verschoor, "New Evidence of Benefits from Effective Ethics Systems", *Strategic Finance*, mayo de 2003, pp. 20-21; y E. Krell, "Will Forensic Accounting Go Mainstream?" *Business Finance*, octubre de 2002, pp. 30-34.
 46. J. Greenberg, "The STEAL Motive: Managing the Social Determinants of Employee Theft", en R. Giacalone y J. Greenberg (eds.), *Antisocial Behavior in Organizations*, Newbury Park, CA: Sage, 1997, pp. 85-108.
 47. "Crime Spree", *BusinessWeek*, 9 de septiembre de 2002, p. 8; B.P. Niehoff y R.J. Paul, "Causes of Employee Theft and Strategies that HR Managers Can Use for Prevention", *Human Resource Management*, primavera de 2000, pp. 51-64; y G. Winter, "Taking at the Office Reaches New Heights: Employee Larceny Is Bigger and Bolder", *New York Times*, 12 de julio de 2000, pp. C1ss.
 48. Esta sección se basa en J. Greenberg, *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 8a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), pp. 329-30.
 49. A.H. Bell y D.M. Smith, "Why Some Employees Bite the Hand that Feeds Them", *Workforce Online* (www.workforce.com), 3 de diciembre de 2000.
 50. A.H. Bell y D.M. Smith, "Protecting the Company Against Theft and Fraud", *Workforce Online* (www.workforce.com), 3 de diciembre de 2000; J.D. Hansen, "To Catch a Thief", *Journal of Accountancy*, marzo de 2000, pp. 43-46; y J. Greenberg, "The Cognitive Geometry of Employee Theft", en *Dysfunctional Behavior in Organizations: Nonviolent and Deviant Behavior*. eds., S.B. Bacharach, A. O'Leary-Kelly, J.M. Collins, y R.W. Griffin, Stamford, CT: JAI Press, 1998, pp. 147-193.
 51. D. Sharp, "Gunman Just Hated a Lot of People", *USA Today*, 10 de julio de 2003, p. 3A; y M. Prince, "Violence in the Workplace on the Rise; Training, Zero Tolerance Can Prevent Aggression", *Business Insurance*, 12 de mayo de 2003, p. 1.

52. E.F. Sygnatur y G.A. Tuscano, "Work-related Homicides: The Facts", *Bureau of Labor Statistics Online Report* (www.bls.gov), 29 de junio de 2003; y P. Temple, "Real Danger and 'Postal' Mythology" *Workforce*, octubre de 2000, p. 8.
 53. G.O. Ginn y L.J. Henry, "Addressing Workplace Violence from a Health Management Perspective", *SAM Advanced Management Journal*, otoño de 2002, pp. 4-11.
 54. "Ten Tips on Recognizing and Minimizing Violence", *Workforce Online* (www.workforce.com), 3 de diciembre de 2000.
 55. R. McNatt, "Desk Rage", *BusinessWeek*, 27 de noviembre de 2000, p. 12.
 56. M. Gorkin, "Key Components of a Dangerously Dysfunctional Work Environment", *Workforce Online* (www.workforce.com), 3 de diciembre de 2000.
 57. "Ten Tips on Recognizing and Minimizing Violence"; M. Gorkin, "Five Strategies and Structures for Reducing Workplace Violence"; "Investigating Workplace Violence: Where Do You Start?", y "Points to Cover In a Workplace Violence Policy" son artículos obtenidos de *Workforce Online* (www.workforce.com), 3 de diciembre de 2000.
 58. La información se obtuvo del sitio Web de la compañía (www.enterprise.com), 29 de junio de 2003; y A. Taylor, "Driving Customer Satisfaction", *Harvard Business Review*, julio de 2002, pp. 24-25.
 59. S.D. Pugh, J. Dietz, J.W. Wiley y S.M. Brooks, "Driving Service Effectiveness through Employee-Customer Linkages", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2002, pp. 73-84.
 60. "A Revolution Where Everyone Wins: Worldwide Movement to Improve Corporate-Governance Standards", *BusinessWeek*, 19 de mayo de 2003, p. 72.
 61. J.S. McClenahan, "Executives Expect More Board Input", *Industry Week*, octubre de 2002, p. 12.
 62. D. Salierno, "Boards Face Increased Responsibility", *Internal Auditor*, junio de 2003, pp. 14-15.
 63. Situación adaptada de la información obtenida de: Karl Cushing, "E-Mail Policy", *Computer Weekly*, 24 de junio de 2003, p. 8; "Spam Leads to Lawsuit Fears, Lost Time", *InternetWeek*, 23 de junio de 2003, www.internetweek.com.
- CAPÍTULO 19**
1. La información se obtuvo del sitio Web de la compañía (www.bombardier.com) y de Hoover's Online (www.hoovers.com), 5 de enero de 2003; y G. Bylinsky, "Elite Factories", *Fortune*, 2 de septiembre de 2002, pp. 172 (D)-172 (H).
 2. D. Clark, "Inside Intel, It's All Copying", *Wall Street Journal*, 28 de octubre de 2002, pp. B1ss.
 3. *World Fact Book 2003*, disponible en línea en (www.odci.gov/cia/publications).
 4. Ídem.
 5. T. Aepfel, "Workers Not Included", *Wall Street Journal*, 19 de noviembre de 2002 pp. B1ss.
 6. A. Aston y M. Arndt, "The Flexible Factory", *BusinessWeek*, 5 de mayo de 2003, pp. 90-91.
 7. P. Panchak, "Pella Drives Lean Throughout the Enterprise", *Industry Week*, junio de 2003, pp. 74-77.
 8. J. Ordonez, "McDonald's to Cut the Cooking Time of Its French Fries", *Wall Street Journal*, 19 de mayo de 2000, p. 132.
 9. C. Fredman, "The Devil in the Details", *Executive Edge*, abril y mayo de 1999, pp. 36-39.
 10. T. Mudd, "The Last Laugh", *Industry Week*, 18 de septiembre de 2000, pp. 38-44.
 11. T. Vinas, "Little Things Mean a Lot", *Industry Week*, noviembre de 2002, p. 55.
 12. S. Levy, "The Connected Company", *Newsweek*, 28 de abril de 2003, pp. 40-48; y J. Teresko, "Plant Floor Strategy", *Industry Week*, julio de 2002, pp. 26-32.
 13. T. Laseter, K. Ramdas, y D. Swerdlow, "The Supply Side of Design and Development", *Strategy & Business*, verano de 2003, p. 23; J. Jusko, "Not All Dollars and Cents", *Industry Week*, abril de 2002, p. 58; y D. Drickhamer, "Medical Marvel", *Industry Week*, marzo de 2002, pp. 47-49.
 14. J. H. Sheridan, "Managing the Value Chain", *Industry Week*, 6 de septiembre de 1999, disponible en línea en (www.industryweek.com).
 15. Ídem., p. 3.
 16. D. Sharma, C. Lucier, y R. Molloy, "From Solutions to Symbiosis: Blending with Your Customers", *Strategy & Business*, segundo trimestre de 2002, pp. 38-48; y S. Leibs, "Getting Ready: Your Suppliers", *Industry Week*, 6 de septiembre de 1999, disponible en línea en (www.industryweek.com).
 17. D. Bartholomew, "The Infrastructure", *Industry Week*, 6 de septiembre de 1999, p. 1, disponible en línea en (www.industryweek.com).
 18. T. Stevens, "Integrated Product Development", *Industry Week*, junio de 2002, pp. 21-28.
 19. R. Normann y R. Ramírez, "From Value Chain to Value Constellation", *Harvard Business Review on Managing the Value Chain*, Boston: Harvard Business School Press, 2000, pp. 185-219.
 20. D. Drickhamer, "Looking for Value", *Industry Week*, diciembre de 2002, pp. 41-43.
 21. Sheridan, "Managing the Value Chain", p. 3.
 22. S. Leibs, "Getting Ready: Your Customers", *Industry Week*, 6 de septiembre de 1999, p. 1, disponible en línea en (www.industryweek.com).
 23. G. Taninecz, "Forging the Chain", *Industry Week*, 15 de mayo de 2000, pp. 40-46.
 24. Leibs, "Getting Ready: Your Customers".
 25. D. Drickhamer, "On Target", *Industry Week*, 16 de octubre de 2000, pp. 111-112.
 26. Taninecz, "Forging the Chain", p. 44.
 27. "Top Security Threats and Management Issues Facing Corporate America: 2003 Survey of Fortune 1000 Companies", ASIS International and Pinkerton, disponible en (www.asisonline.org).
 28. Sheridan, "Managing the Value Chain", p. 4.
 29. D. Morse, "Fast Furniture", *Wall Street Journal*, 19 de noviembre de 2002, pp. A1ss.
 30. J. Teresko, "The Dawn of E-Manufacturing", *Industry Week*, 2 de octubre de 2000, pp. 55-60.
 31. A. Barrett, "Schering's Dr. Feelbetter?", *BusinessWeek*, 23 de junio de 2003, pp. 55-56; J. Simons, "Bitter Medicine", *Fortune*, 14 de octubre de 2002, pp. 169-174; y D. Bartholomew, "E-Business Commentary-Quality Is Still Job One", *Industry Week*, 4 de septiembre de 2000, disponible en línea en (www.industryweek.com).
 32. G. Hasek, "Merger Marries Quality Efforts", *Industry Week*, 21 de agosto de 2000, pp. 89-92.
 33. Ídem.
 34. G. Hasek, "Extraordinary Excursions", *Industry Week*, 16 de octubre de 2000, pp. 79-80.
 35. W. Royal, "Spotlight Shines on Maquiladora", *Industry Week*, 16 de octubre de 2000, pp. 91-92.
 36. Ver B. Whitford y R. Andrew (eds.), *The Pursuit of Quality*, Perth, Australia: Beaumont Publishing, 1994.
 37. D. Drickhamer, "Road to Excellence", *Industry Week*, 16 de octubre de 2000, pp. 117-18.
 38. *Informe anual ISO 2002*, disponible en (www.iso.ch).
 39. Hasek, "Merger Marries Quality Efforts".

40. M. Arndt, "Quality Isn't Just for Widgets", *BusinessWeek*, 22 de julio de 2002, pp. 72-73.
 41. Ídem.
 42. Ídem.
 43. "Made-to-Fit Clothes Are on the Way", *USA Today*, julio de 2002, pp. 8-9; y L. Elliott, "Mass Customization Comes a Step Closer", *Design News*, 18 de febrero de 2002, p. 21.
 44. E. Schonfeld, "The Customized, Digitized, Have-it-your-way Economy", *Fortune*, 28 de octubre de 1998, pp. 114-120.
 45. Situación adaptada de la información obtenida de: "How to Help Reinvigorate Your Organization's Ethics Program", *HR Focus*, junio de 2003, pp. 6ss.; Melinda Ligos, "Boot Camps on Ethics Ask the 'What If's?'" *New York Times*, 5 de enero de 2003, p. 12.
- SEXTA PARTE**
1. La información se obtuvo del sitio Web de la compañía (www.gloryfoods.com), 8 de julio de 2003; y C. Shook, "Making Haste Slowly", *Forbes*, 22 de septiembre de 1997, pp. 220-222.
 2. A. Weintraub, "Hotter than a Pair of Vinyl Jeans", *BusinessWeek*, 9 de junio de 2003, pp. 84-86.
 3. G.R. Merz, P.B. Weber, y V.B. Laetz, "Linking Small Business Management with Entrepreneurial Growth", *Journal of Small Business Management*, octubre de 1994, pp. 48-60.
 4. J. Bailey, "Growth Needs a Plan or Only Losses May Build", *Wall Street Journal*, 29 de octubre de 2002, p. B9; y L. Beresford, "Growing Up", *Entrepreneur*, julio de 1995, pp. 124-128.
 5. J. Summer, "More, Please!" *Business Finance*, julio de 2000, pp. 57-61.
 6. T. Stevens, "Pedal Pushers", *Industry Week*, 17 de julio de 2000, pp. 46-52.
 7. F. Lorange y R.T. Nelson, "How to Recognize and Avoid Organizational Decline", *Sloan Management Review*, primavera de 1987, pp. 41-48.
 8. S.D. Chowdhury y J.R. Lange, "Crisis, Decline, and Turnaround: A Test of Competing Hypotheses for Short-Term Performance Improvement in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, octubre de 1993, pp. 8-17.
 9. C. Farrell, "How to Survive a Downturn", *BusinessWeek*, 28 de abril de 1997, pp. ENT4-ENT6.
 10. R.W. Pricer y A.C. Johnson, "The Accuracy of Valuation Methods in Predicting the Selling Price of Small Firms", *Journal of Small Business Management*, octubre de 1997, pp. 24-35.
 11. J. Bailey, "Selling the Firm and Letting Go of the Dream", *Wall Street Journal*, 10 de diciembre de 2002, p. B6; P. Hernan, "Finding the Exit", *Industry Week*, 17 de julio de 2000, p. 551; D. Rodkin, "For Sale by Owner", *Entrepreneur*, enero de 1998, pp. 148-153; A. Livingston, "Avoiding Pitfalls when Selling a Business", *Nation's Business*, julio de 1998, pp. 25-26; y G. Gibbs Marullo, "Selling Your Business: A Preview of the Process", *Nation's Business*, agosto de 1998, pp. 25-26.
 12. K. Stringer, "Time Out", *Wall Street Journal*, 27 de marzo de 2002, p. R14; T. Stevens, "Striking a Balance", *Industry Week*, 20 de noviembre de 2000, pp. 26-36; y S. Caudron, "Fit to Lead", *Industry Week*, 17 de julio de 2000, pp. 63-68.

●●● Créditos de fotografías

CAPÍTULO 1

página 3: Gegax Consulting & Keynotes; página 6: Michael Quan/*The New York Times*; página 7: UPPA / Topham/The Image Works; página 10: Robin Nelson; página 12: Timothy Archibald; página 15: World Energy Alternatives; página 21: cortesía de Rita Warner; página 21: cortesía de Lucy Kawaihalau.

CAPÍTULO 2

página 25: Amanda Friedman; página 28: Courtesy S. C. Williams Library, Stevens Institute of Technology, Hoboken, NJ; página 29: UPI/CORBIS BETTMANN; página 32: Diana Koenigsberg Photography; página 37: AP/Wide World Photos; página 40: Gerard Burkhart/*The New York Times*; página 44: Fred R. Conrad/*The New York Times*; página 45: cortesía de Jan Coughtrey; página 45: cortesía de Martin Shova.

CAPÍTULO 3

página 49: Athleta Corporation; página 54: K. Doohar Photography; página 56: Keefe, Bruyette & Woods; página 62: Schneider National, Inc.; página 65: Baerbel Schmidt Photography; página 68: The Image Works; página 70: REFORMA-ENRED/NEWSCOM; página 73: cortesía de Dana Murray; página 73: cortesía de Ann M. Kelly; página 75: AP/Wide World Photos.

CAPÍTULO 4

página 77: Dan Burn-Forti; página 79: CPA/Topham/The Image Works; página 87: Munshi Ahmed Photography; página 88: Bloomberg News; página 94: cortesía de Stuart Silk; página 96: Reuters NewMedia Inc./Landov LLC.

CAPÍTULO 5

página 99: cortesía de Coco-Mat, Athens, Greece; página 101: Asia Kepka Photography; página 104: Stephen Webster; página 106: Larry Ford Foto; página 111: *The New York Times*; página 113: Patrice Tanaka & Company, Inc.; página 113: cortesía de Boeing Aircraft Company; página 121: AP/Wide World Photos; página 123: cortesía de Amanda Ferguson; página 123: cortesía de Steve Literati; página 125: AP/Wide World Photos.

CAPÍTULO 6

página 133: GVA Worldwide; página 136: Thor Swift Photography; página 138: © 2005 Michael Girard Photography; página 141: Gerard Burkhart/*The New York*

Times; página 143: Beige Jones/Ripple Resort Media; página 148: © 2002 Brian Smith; página 153: cortesía de Jeffrey Sears; página 153: cortesía de Cindy Brewer.

CAPÍTULO 7

página 157: UBS AG; página 158: Meredith Heuer/J Group Photo; página 160: Don Hogan Charles/*The New York Times*; página 162: AP/Wide World Photos; página 166: Ethan Hill; página 170: Blake Little Photography; página 167: cortesía de Rodney K. G. Goodwin; página 173: cortesía de Steve Hidy; página 173: cortesía de Daniel K. Borden.

CAPÍTULO 8

página 179: Ethan Hill; página 181: AP/Wide World Photos; página 188: Matthew Gilson; página 189: AP/Wide World Photos; página 191: AP/Wide World Photos; página 194: AP/Wide World Photos; página 198: cortesía de Amit Shah; página 200: Mike Morrow Photography.

CAPÍTULO 9

página 205: AP/Wide World Photos; página 206: © Wyman IRA/CORBIS SYGMA; página 207: © Dennis MacDonald/PhotoEdit; página 208: cortesía de James Leynse; página 212: James Estrin/*The New York Times*; página 213: Xurxo Lobato/Cover/International Cover; página 221: Cherry Kim Photography; página 223: cortesía de Martha E. Barkman.

CAPÍTULO 10

página 233: © Claudio Bresciani/SCANPIX/RETNA; página 235: Foto de Michael Mendez Photography; página 239: Thomas McDonald; página 242: Foto de Terrence Meehan, NIMA College; página 246: Acxiom Corporation; página 248: © REUTERS/Shannon Stapleton/CORBIS; página 251: cortesía de Peter Crombie; página 251: cortesía de Clare Carter.

CAPÍTULO 11

página 255: Kathrin Miller; página 257: Scogin Mayo Photography; página 259: Jenny Schulder; página 262: Ann States; página 267: David Deal; página 271: British Petroleum p.l.c.; página 272: Kim Christensen Photography; página 274: John Mabanglo; página 277: cortesía de John Emerman; página 277: cortesía de Chuck Pick; página 279: Jeffrey Lowe Photography;

CAPÍTULO 12

página 281: cortesía de Brett Ellison/National Australia Bank; página 282: The Container Store; página 287: cortesía de PricewaterhouseCoopers; página 294: Health Partners; página 297: Studio 321 Inc.; página 302: Xerox Corporation; página 304: David Carmack Photography; página 305: cortesía de Sandra M. Steiner; página 305: cortesía de David Jolliffe; página 308: John Zich Photography.

CAPÍTULO 13

página 311: Bob Stefko Photography; página 313: John W. Clark; página 315: Debra McClinton Photography; página 318: © 2002 Robert Houser (roberthouser.com); página 322: AP/Wide World Photos; página 328: Dennis Kleiman Photography; página 331: cortesía de Pauline Thomas.

CAPÍTULO 14

página 341: AP/Wide World Photos; página 344: Douglas Healey; página 346: AP/Wide World Photos; página 348: Wells Fargo/Community Development; página 350: Banc One Capital Markets Inc.; página 353: Douglas Healey; página 358: Chris Mueller/Redux Pictures; página 365: cortesía de Amanda Ferguson; página 365: cortesía de Barbara Gomes-Beach.

CAPÍTULO 15

página 369: AP/Wide World Photos; página 372: cortesía de Toyo Inc.; página 375: David Toerge Photography; página 379: Google; página 384: AP/Wide World Photos; página 387: cortesía de Joseph Small; página 389: BASF Corporation.

CAPÍTULO 16

página 391: Mary Ellen Mark; página 398: AFP PHOTO/Paul Buck/Getty Images, Inc.; página 401: Burkhard Schittny; página 408: © John Garrett/CORBIS; página 409: Oil Changers, Inc.; página 412: Nancy Newberry; página 413: Nichols Foods, Ltd.; página 415: Joel Page/*The New York Times*; página 417: cortesía de Stacey Ficken; página 417: cortesía de Mary Hsue.

CAPÍTULO 17

página 421: David Butow/CORBIS BETTMANN; página 425: AP/Wide World Photos; página 427: AP/Wide World Photos; página 435: Julian Richards Agency; página 439: AP/Wide World Photos; página 440: Anne Hamersky; página 441: Ran-

dall Scott; página 442: Photo provided by Jack Stack; página 446: Richard Alcorn/Colgate-Palmolive Company; página 448: cortesía de Sharna Small Borsellino; página 448: cortesía de Sheila O'Neill; página 450: Reuter NewMedia Inc./CORBIS BETTMANN.

CAPÍTULO 18

página 457: Haier Group; página 463: REUTERS/Win McNamee/Landov LLC; página 466: Christopher Mann; página

469: NCCI; página 473: DST Output; página 474: SYSCO Corporation; página 477: J. Emilio Flores/*The New York Times*; página 481: cortesía de Ted V. Schaefer; página 484: Craig C. Lizotte, P.E.; 484: cortesía de Wendy Moran.

CAPÍTULO 19

página 489: © 2005 Steven Ahlgren; página 492: Jenny Schulder; página 496: Ford Motor Company; página 498: Value

Innovation Partners, Ltd.; página 502: Michael Vaughn/ Janet C. Bugher; página 503: © 2005 Michael Girard Photography; página 505: cortesía de amazon.com; página 507: cortesía de Debra M. Barnhart; página 507: cortesía de James O'Neill; página 509: Paxton.

● ● ● Índice onomástico

A

Aaker, D.A., 543n17
 Abbott, R.K., 567n69
 Abelson, R., 551n30
 Ackoff, R.L., 551n17
 Adam, E.E. Jr., 551n24
 Adams, E.J., 550n1
 Adams, J.S., 566n38
 Adams, M., 570n43
 Adams, S.K.R., 571n73
 Aditya, R.N., 443, 569n29
 Adler, N., 543n4
 Adler, N.J., 548n21, 567n48
 Adom, A., 562n39
 Aeppel, T., 539n25, 574n5
 Agnew, N.McK., 547n12
 Agor, W.H., 548n15
 Aguinis, H., 571n73
 Ahearne, M., 563n19
 Ahrens, R.W., 544n23
 Aiken, M., 552n19
 Alba, L., 77, 94
 Aldag, R.J., 564n23
 Alexander, E.R., 553n2
 Alexander, G.P., 545n31
 Alexander, J., 546n59
 Alexander, L.D., 539n12
 Alge, B.J., 570n59
 Allan, P., 539n15
 Allen, J.T., 544n26
 Allen, T.J., 567n59
 Alleyne, S., 547n1, 556n55
 Almeida, P., 547n5
 Almeida, V.A.F., 540n21, 540n22
 Alpert, M., 567n59
 Alsop, S., 540n22
 Amabile, T.M., 559n40, 559n42, 559n44, 559n48
 Ambrose, M.L., 565n6, 565n7, 565n11, 565n17, 565n18, 566n28, 566n32, 566n33, 566n35, 566n38, 567n41, 567n46
 Amos, T.L., 572n9
 Amuso, L.E., 545n31
 Anders, G., 542n23
 Andersen, A.E., 125
 Anderson, J.C., 566n26
 Andrew, R., 575n36
 Andrews, C.G., 563n9
 Andrus, M., 54
 Andrus, S., 54
 Angle, H., 561n19
 Ansberry, C., 539n18
 Ante, S.E., 541n13, 564n41
 Antebi, R., 14
 Anthony, P., 558n20
 Appleby, J., 564n39
 Aragon-Correa, J.A., 545n24
 Arend, R.J., 547n6
 Argyres, N., 550n19

Armenakis, A.A., 557n15, 558n17
 Armour, S., 547n83, 555n8, 568n70, 571n69
 Armstrong, J.S., 548n12
 Arndt, M., 540n20, 551n1, 574n6, 575n40, 575n41, 575n42
 Arnold, V., 546n51
 Arthur, M., 556n52
 Arthur, M.B., 556n48, 556n50
 Arthur, W. Jr., 555n22
 Arveny, R.D., 555n24
 Asch, S.E., 563n12
 Asch, Solomon, 376
 Ash, M.K., 434
 Asher, J.J., 555n20
 Ashford, S.J., 557n5, 559n35
 Ashkanasy, N.M., 542n34, 562n42, 562n44
 Ashkenas, R., 553n29
 Ashmos, D.P., 542n35
 Aston, A., 574n6
 Athitakis, M., 333
 Athos, A.G., 554n14
 Atkinson, J.W., 565n12
 Augustine, S., 328
 Aupperle, K., 544n16, 544n18
 Austin, J.T., 558n16, 558n17
 Austin, N.K., 23
 Austin, R., 267
 Avolio, B.J., 569n21, 569n22, 569n23
 Avolio, J.M., 570n55
 Ayman, R.A., 571n71
 Aymann, R., 568n11

B

Bacharach, S.B., 478, 573n50
 Bachmann, J.W., 550n21
 Bachrach, D.G., 560n3
 Badaracco, J.L. Jr., 545n32
 Baehr, M.E., 546n48
 Baer, R., 550n18
 Bahls, J.E., 557n67
 Bahls, S.C., 557n67
 Baik, K.B., 563n9
 Bailey, J., 575n4, 575n11
 Baker, S., 540n25, 554n19
 Bales, R.F., 563n11
 Ball, J., 545n25, 548n5
 Bamberger, I., 550n19
 Banas, J.T., 557n15
 Bandura, A., 566n23, 566n25
 Bangle, C., 369-370
 Banker, R.D., 568n74
 Bansal, P., 545n24
 Banta, M., 540n4
 Bantz, C.R., 563n10
 Barclay, C.A., 549n18
 Bardwell, C.B., 558n18
 Bargerstock, A.S., 555n12
 Barkema, H.G., 539n25
 Barkman, M., 223
 Barling, J., 571n84
 Barnard, C., 33
 Barndt, S.E., 551n23
 Barnes, R., 225
 Barnett, J.H., 546n47
 Barnett, T., 546n52, 546n53
 Barney, J., 549n16
 Barney, J.B., 549n10, 549n16
 Barnhart, D., 507
 Bar-On, R., 562n44
 Barrena, G., 235
 Barrett, A., 574n31
 Barrett, R., 545n31
 Barrick, M.R., 561n29
 Barrier, M., 550n18, 560n8
 Barrier, M.R., 561n30, 565n42
 Barrionuevo, A., 126, 542n26
 Barrows, J., 259
 Barry, B., 557n3
 Barry, D., 569n39
 Bartholomew, D., 574n17, 574n31
 Bartol, K.M., 571n71, 571n74
 Bartolome, F., 570n49
 Bass, B.M., 568n5, 569n20, 569n21, 569n22, 569n23, 569n27
 Batchelder, J.A., 223
 Bate, P., 558n20
 Bateman, T.S., 569n25
 Batt, R., 555n4
 Baum, J.R., 569n32
 Baum, J.A.C., 539n25
 Becker, B., 555n4
 Becker, H., 545n44
 Becker, J., 571n71
 Bedeian, A.G., 557n15
 Behling, O., 548n15
 Bell, A.H., 478
 Bell, A.M., 573n44, 573n49, 573n50
 Bell, C.H. Jr., 557n13
 Belton, C., 543n16
 Benet, V., 562n39
 Benjamin, M., 570n53
 Benko, C., 551n25
 Benne, K.D., 563n11
 Bennett, A., 89
 Bennett, S., 313
 Benson, T.E., 550n18
 Berardino, J., 125-126
 Berenson, A., 126
 Bergmann, T.J., 555n12
 Berk, J.A., 551n20
 Berkowitz, L., 563n20, 564n29, 566n38
 Berlo, D.K., 554n6, 554n11
 Berman, D., 126
 Berman, S.L., 544n16
 Bernstein, 568n78
 Berry, M.A., 545n29
 Bettencourt, L.A., 542n34
 Beyer, J.M., 542n20
 Bezos, J., 40, 433

Bierema, L.L., 540n12
 Bieser, M., 564n24
 Bigness, J., 573n37
 Billings, J.R., 567n55
 Bing, C.M., 563n9
 Bing, J.W., 540n12, 563n9
 Birchfield, R., 569n28
 Birkel, D., 237
 Bischoff, S.J., 562n49
 Bishop, R.C., 548n12
 Bitner, M.J., 542n34, 554n37
 Bittner, M.J., 561n15
 Black, R.H., 564n24
 Blair, J., 111
 Blake, R.R., 568n8
 Blanchard, K., 545n31, 568n13
 Bland, T.S., 557n67
 Blankenship, D., 104
 Blasi, J., 568n78
 Blau, G.J., 561n16, 561n17, 561n18, 565n3
 Blau, P.M., 552n17
 Bliss, W.G., 545n31
 Block, G.D., 557n67
 Blooms, B.H., 561n15
 Blyinsky, G., 573n1
 Boal, K., 561n17, 561n18
 Boal, K.B., 544n8
 Bobko, P., 556n45, 566n24
 Bobocel, D.R., 547n13
 Bohner, R.J. Jr., 567n60
 Boje, D.M., 541n15
 Boles, T., 564n33
 Bond, M.H., 562n39, 571n66
 Bond, R., 563n13
 Bono, J.E., 423, 561n30, 568n2, 569n23
 Booms, B.H., 542n34, 554n37
 Boone, G., 443
 Borden, D., 173
 Bordia, P., 554n17
 Borgatti, S., 553n31
 Borgatti, S.P., 553n37
 Borrus, A., 126
 Borsellino, S.S., 448
 Boschken, H.L., 552n16
 Boser, U., 556n36
 Boswell, W.R., 558n24
 Bott, E., 573n41
 Bottger, P., 564n25
 Boudreau, J.W., 558n24
 Boulgarides, J.D., 548n18
 Bouljian, V., 561n20
 Boulton, W.R., 547n3
 Bourdain, A., 425
 Bowen, D.D., 549n13
 Bowen, D.E., 542n34, 560n14, 572n87
 Bowen, H.K., 549n9
 Bower, L., 541n12
 Bowerman, W.(Bill), 56
 Bowers, C.A., 564n31
 Bowman, E.H., 549n4
 Boyd, B.K., 550n3

Boyle, M., 541n12, 550n27, 554n25, 556n38
 Bradbury, H., 545n29
 Bradspies, R.W., 572n17
 Brady, F.N., 545n42
 Brainin, E., 556n28
 Bramson, R.M., 562n52
 Branden, N., 561n34
 Brandenburger, A., 550n19
 Brandes, P., 414, 568n78
 Brandt, E., 542n41
 Branson, R., 54
 Brass, D.J., 562n37
 Breaugh, J.A., 555n28
 Breckler, S.J., 560n4
 Breen, B., 562n1
 Brehm Brechu, M., 564n37
 Bresser, R.K., 548n12
 Bretz, R.D. Jr., 556n40
 Brewer, C., 153
 Brews, P.J., 548n3, 548n13, 548n14, 549n4, 549n23
 Briggs-Myers, I., 561n28
 Broad, W.J., 559n50
 Brockner, J., 561n34, 570n50
 Brodbeck, F.C., 443
 Bromiley, P., 547n13
 Bronstein, H., 553n25
 Brooke, P.P. Jr., 560n5
 Brooks, S.M., 539n22, 542n34, 554n38, 573n59
 Brott, A.A., 558-559n28
 Brousseau, K.R., 556n48
 Brown, D.R., 225
 Brown, D.W., 541n12
 Brown, E.K., 333
 Brown, J., 558n15
 Brown, J.L., 547n12
 Brown, J.S., 540n24
 Brown, K., 126
 Brown, L., 545n28
 Brown, M., 570n57
 Bruce, R.A., 559n48
 Bruzina, B., 573n35
 Bruzzese, A., 554n17
 Bryant, A., 542n22
 Bryant, J.D., 435
 Buccholz, R.A., 544n13
 Buckley, W.F. Jr., 264
 Buhler, P.M., 557n61
 Burack, E.H., 542n36, 550n3
 Burke, C.S., 565n42
 Burke, L.A., 141
 Burke, W.W., 557n13
 Burnham, D.H., 565n14
 Burns, J.M., 570n54
 Burns, T., 552n13
 Burrows, P., 547n2
 Burton, S., 555n16
 Bushe, G.R., 563n5
 Butler, A., 469
 Butler, J.K. Jr., 570n49
 Butterfield, D.A., 571n70
 Buysse, K., 545n24
 Byosiore, P., 558n26

Byrne, J.A., 126, 542n27, 542n29, 543n17, 545n38, 549n6, 553n25, 570n50
 Byrne, J.A., 546n69

C

Caldwell, D.F., 541n7
 Camerer, C.F., 547n13
 Caminiti, S., 569n33, 569n34, 569n35
 Camp, S.M., 560n4, 560n5, 560n7
 Campbell, A., 549n16
 Campbell, D.J., 539n5
 Campbell-Rock, C.C., 549n13
 Campbell-Seeger, C., 419
 Campion, J.E., 555n24
 Campion, M., 566n30, 566n32
 Campion, M.A., 563n5, 563n7
 Cannon-Bowers, J.A., 565n42
 Cañiza, S., 155
 Capon, N., 548n3, 549n4
 Cappel, S., 550n21
 Carazo, G., 23
 Cardinal, L.B., 548n3, 549n4
 Cardy, R.L., 546n49
 Carey, A., 540n10
 Carey, J., 557n10
 Carl, D.E., 571n67, 571n68
 Carland, J.C., 547n3
 Carland, J.W., 547n3
 Carlsson, P., 151
 Carpenter, J., 567n62, 567n63
 Carr, N.G., 558n18
 Carrell, M.R., 566n40
 Carroll, A.B., 544n2, 544n7, 544n16
 Carroll, S.J., 539n14
 Carrow-Moffett, P.A., 559n49
 Carsten, J.M., 560n12
 Carter, C., 251
 Carter, T.J., 540n12
 Cartwright, D., 568n7
 Cartwright, S., 558n28
 Carvey, D.W., 551n23
 Cascio, W.F., 553n30, 570n59, 570n60
 Case, J., 567n62
 Cash, K.C., 542n36
 Castellan, N.J. Jr., 564n24
 Castillo, S., 441
 Castrogiovanni, G.J., 553n24
 Caudron, S., 221, 548n17, 551n28, 551n29, 555n19, 555n26, 566n31, 567n68, 575n12
 Cavanagh, G.F., 545n42
 Cavanaugh, M.A., 558n24
 Centenari, Paul, 267
 Centenari, Peter, 267
 Cervone, D., 566n25
 Chamales, G., 423
 Chambers, J., 15
 Chan, K.Y., 572n85
 Chandler, A., 242
 Chandler, A.D. Jr., 552n15
 Chandler, G.N., 560n10, 560n11
 Chang, L., 540n16, 543n16, 556n45
 Chappell, T., 545n32

- Chatman, J., 541n7
 Chelte, A.F., 560n6
 Chemers, M.M., 568n11
 Chen, C.Y., 554n21
 Cherry, B., 539n22, 542n34, 554n35
 Chesbrough, H., 553n30
 Child, J., 552n12
 Cho, F., 184
 Chouinard, Y., 54
 Chowdhury, S.D., 575n8
 Christmann, P., 545n24
 Chudoba, K.M., 570n59
 Chun, J., 572n6
 Chung J.Y., 54
 Church, A.H., 557n13
 Cianni, M., 556n51, 564n34
 Cidambi, R., 561n17
 Ciulla, J.B., 570n52
 Clair, J.A., 545n29
 Clampitt, P.G., 261, 553n2, 554n7
 Clancy, T., 552n24
 Clark, D., 572n88, 574n2
 Clark, K., 556n38, 556n39, 557n73
 Clarke, L.D., 567n52
 Clarke, R.D., 562n52
 Clifford, S., 279
 Coady, W.T., 546n71
 Cochran, P.L., 103, 544n15, 544n16, 546n50, 546n63
 Cohen, A., 551n6
 Cohen, D.J., 555n18
 Cohen, J., 546n55
 Cohen, S.G., 564n36
 Coleman, H.J. Jr., 553n31
 Colitt, R., 543n13
 Collier, B.D., 546n68
 Collingwood, M.P., 565n18
 Collins, J.C., 478, 541n9, 572n12
 Collins, J.M., 573n50
 Colquitt, J.A., 565n42
 Colvin, G., 540n6, 557n5
 Comer, D.R., 563n16
 Comer, L.B., 571n71
 Condemi, B., 542n36
 Conger, J.A., 569n25, 569n26, 569n27, 569n28
 Conley, J., 542n36, 542n37
 Conlin, M., 542n38, 542n39, 545n25, 554n20
 Conshaw, S.F., 565n8
 Conti, R., 559n48
 Contractor, N.S., 559n43
 Cook, E.P., 556n52
 Cooke, R.A., 552n20
 Coon, H., 559n48
 Coons, A.E., 568n6
 Cooper, C., 121
 Cooper, C.L., 556n30, 558n28
 Cooper, E.A., 567n41
 Cooper, H., 543n10
 Copeland, L., 563n10
 Copper, C., 563n19, 563n20
 Corcoran, E., 47
 Costa, J.D., 570n52
 Costa, P.T. Jr., 562n39
 Costello, D., 549n15
 Costley, D.L., 569n27
 Cotton, J.L., 566n33
 Coughtrey, J., 44
 Cozzens, M.D., 559n43
 Crant, J.M., 569n25, 572n4
 Crawford, J., 541n8
 Creech, R.M., 565n7, 565n10
 Crites, S.L. Jr., 560n4
 Crittenden, G., 414
 Crittenden, W.F., 546n54
 Crock, S., 557n10
 Crombie, P., 251
 Cropanzano, R., 562n43
 Cross, A.T., 338
 Cross, K., 556n38
 Cross, R., 553n37
 Cuban, M., 398
 Culbert, S.A., 570n41
 Cullen, J.B., 542n28, 546n51
 Cullen, L.T., 556n54
 Cummings, A., 559n42
 Cummings, L.L., 547n9, 552n16, 558n22, 559n48, 562n43, 563n5, 564n25, 565n3, 565n18, 566n30
 Cunningham, C.E., 558n15
 Cushing, K., 573n63
 Czaplewski, A., 543n41
- D**
 Dabah, E., 229
 Daft, R.L., 552n4
 Dahl, J.S., 565n18
 Dahle, C., 565n1
 Dailey, R.C., 567n42
 Daley, R., 311-312
 Daly, J.P., 570n50
 Damanpour, F., 559n42
 D'Ambrosio, R., 55
 D'Amico, C., 540n14
 Daniels, C., 558n24
 Darley, J.M., 561n21, 562n50
 Daus, C.S., 562n42
 David, F., 183
 David, F.R., 117, 546n61
 David, G., 440
 Davidow, W.H., 553n30
 Davids, M., 557n8
 Davidson, W.H., 551n11
 Davies, M., 562n44
 Davis, B.M., 572n3
 Davis, C., 551n6
 Davis, H.J., 567n54
 Davis, J., 540n22
 Davis, J.H., 570n45
 Davis, K., 544n9, 545n40
 Davis, P.S., 550n19
 Davis, R., 564n39
 Dawson, C., 549n9
 Day, D.V., 561n35, 562n37, 571n84
 Deadrick, D.L., 557n67
 Dean, J.W., 502
 Dean, J.W. Jr., 549n2
 DeCenzo, D.A., 291
 Decker, W.H., 571n71, 571n73
 DeDreu, C., 563n14
 DeDreu, C.K.W., 564n27
 DeGreene, K.B., 540n11
 deGues, A., 559n48
 Dehler, G.E., 551n25
 Delahoussaye, M., 571n83
 Delaney, J.T., 555n4
 Delbecq, A.L., 547n9, 564n25
 Delbridge, R., 554n17
 Dell, Michael, 434
 DeMarie, S.M., 570n59
 DeMeuse, K., 564n32
 Deming, W.E., 43, 492
 DeNisi, A.S., 555n28
 Denison, D.R., 541n9, 553n25
 Denison, D.R., 541n5
 Denton, E.A., 542n36
 DePree, M., 454-455, 572n11
 Dervitsiotis, K.N., 573n33
 Desmond, N., 570n61
 Dess, G.G., 550n19, 550n25, 553n27, 553n30
 Deutsch, C.A., 542n24
 Deutsch, C.H., 541n15, 547n88
 Devine, P.G., 561n23
 DeVito, J.A., 554n14
 Dharwadkar, R., 568n78
 Dickinson, A.M., 568n69
 Dickson, M.W., 542n28
 Dickson, W.J., 540n9
 Diebel, J.C., 228
 Dietz, J., 539n22, 542n34, 554n38, 573n59
 DiFonzo, N., 554n17
 Digh, P., 555n7
 Digman, J.M., 561n29
 Dion, K.L., 563n19
 Dipboye, R.L., 555n23
 Dirks, K.T., 570n48, 570n49
 DiTomaso, N., 541n9
 Dittrich, J.E., 566n40
 Dixon, T., 553n2
 Dobbs, K., 539n1, 539n3
 Dodd, R., 106, 545n30
 Dodge, G.E., 570n55
 Dolezalek, H., 554n32
 Donaldson, T., 543n46, 545n42
 Donovan, J.J., 561n29, 561n30
 Dorfman, A., 545n28
 Dorfman, P., 543n24
 Dorfman, P.W., 569n27, 571n67, 572n87
 Douglas, M., 545n42
 Douglas, S.P., 543n5
 Douthitt, E.A., 565n42
 Drasgow, F., 572n85
 Dreilinger, C., 546n69
 Drexler, A.B., 564n42
 Drickhamer, D., 389, 552n5, 564n38, 567n62, 567n65, 574n13, 574n20, 574n25, 575n37
 Driver, M.J., 556n48
 Droegge, S.B., 550n25
 Drucker, P., 551n4
 Drucker, P.F., 547n11, 548n11, 558n20

Druskat, V.U., 563n8, 565n42
 Dubinsky, A.J., 571n71
 Dubois, D.D., 556n53
 Duchon, D., 542n35
 Duffy, J.G., 14
 Duffy, M.K., 565n42
 Dugan, I.J., 126
 Dugas, C., 547n1
 Dugdale, D., 551n21
 Duguid, P., 540n24
 Dumaine, B., 558n20
 Dumas, T.L., 557n72
 Duncan, W.J., 568n77
 Dunfee, T.W., 545n42
 Dunham, K.J., 567n67
 Dunham, R.B., 561n19
 Dunnette, M.D., 539n12, 558n26,
 564n28
 Dutton, J.E., 557n5, 559n35
 Dvir, T., 569n23

E

Eagly, A.H., 571n71, 571n73
 Earley, P.C., 563n9, 563n18, 564n29
 Earnhardt, D. Jr., 450-451
 Earnhardt, T., 450-451
 Ebert, R.J., 551n24
 Eckel, N.L., 548n15
 Ecott, J., 366-367
 Eddleston, K.A., 539n21, 539n22,
 542n34
 Eden, D., 569n23
 Eden, E., 564n31
 Efmorfidis, P., 99-100, 123
 Ehrens, D.R.M., 557n67
 Ehrhart, M., 542n28
 Ehrhart, M.G., 542n34
 Einhorn, B., 572n1
 Eintracht, F., 466
 Eisenberg, A., 552n9
 Eisenberger, R., 561n22
 Eishardt, K.M., 552n16
 Ekvall, G., 61
 Eldridge, E., 548n2
 Elikai, F., 551n15, 551n16
 Elkenov, D.S., 550n3
 Elliott, A.J., 561n23
 Elliott, J.R., 227
 Elliott, L., 575n43
 Ellis, K., 573n24
 Ellison, B., 281-282
 Ellison, L., 449, 453
 Ellison, S., 550n29, 564n40
 Ellsworth, R.R., 545n32
 Elsass, P.M., 548n21
 Ely, R.J., 542n24
 Emerman, J., 277
 Emery, F.E., 552n21
 Enertoh, K., 556n48
 England, G.W., 555n20
 Epstein, J., 543n13
 Epstein, T., 465
 Erez, A., 560n2
 Ernest, M., 89
 Ernststrom, W.(Bill), 279

Ettore, B., 551n7
 Evans, C.R., 563n19
 Evans, J.R., 502

F

Fabrigar, L.R., 560n4
 Fahey, L., 551n28
 Falcon, R., 375
 Fanning, J., 551n21
 Farias, G., 557n13
 Farley, J.E., 555n18
 Farley, J.U., 548n3, 549n4
 Farrell, C., 575n9
 Farrell, D., 508-509
 Fastow, A., 38, 60, 481
 Fayol, H., 30, 36, 237, 539n8, 540n7
 Feder, B.J., 546n56
 Ferandes, N., 550n3
 Ferguson, A., 123, 365
 Ferguson, J., 542n36, 543n41
 Ferguson, Ray, 338
 Fernandez, C.F., 568n14
 Fernandez-Araoz, C., 555n20
 Ferrell, O.C., 539n22, 542n34
 Ferrin, D.L., 570n48, 570n49
 Festinger, L., 561n24
 Fialka, J.J., 545n25
 Ficken, S., 417
 Fiedler, F., 568n11
 Fiedler, F.E., 426-431, 568n10
 Filipczak, B., 541n14
 Fincher, D., 32
 Fink, C.F., 563n15, 564n25
 Fink, L.S., 555n18
 Fink, R., 573n24
 Finkelstein, S., 558n22
 Fiol, C.M., 549n10
 Fishel, B., 561n25
 Fisher, A., 556n53, 557n66
 Fisher, A.B., 551n15, 557n60
 Fisher, B.M., 568n6
 Fisher, C.D., 558n28
 Fisher, S.R., 540n24
 Fishman, C., 552n2, 552n14, 553n26
 Fiske, S.T., 562n50
 Fitch, S., 156, 548n28, 557n1
 Fitzgerald, T.H., 558n20
 Flamholtz, E., 572n4
 Florent-Treacy, E., 543n5
 Florian, E., 572n10
 Flynn, G., 555n21
 Fodor, E.M., 569n27
 Fogel, E.E., 562n39
 Follett, M.P., 33
 Fondas, N., 569n36, 569n38
 Ford, H., 234
 Ford, R.C., 542n34, 554n36, 571n63
 Ford, W.(Bill) Jr., 161
 Forman, J., 541n15
 Forrester, R., 564n42
 ForyDuval, D.L., 562n39
 Foss, D.J., 561n21, 562n50
 Foster, R., 332, 559n51
 Fottler, M.D., 571n63
 Fountain, H., 547n74

Frainier, T., 255-256, 258
 Frame, J.D., 551n25
 Francis, T., 573n24
 Franke, R.H., 540n10
 Franzwa, G., 554n9
 Fraser, J.A., 551n15
 Fraser, R., 551n21
 Frazee, V., 300
 Frederick, E., 566n24
 Frederick, J., 550n30
 Frederick, W.C., 544n9, 545n40,
 546n47
 Frederick, W.C., 546n51
 Fredman, C., 542n30, 574n9
 Freeman, E.B., 548n3
 Freeman, R.E., 106, 545n30
 Freeman, W.H., 561n35
 French, J.R.P., 570n40
 French, W.L., 557n13
 Frese, M., 443
 Freudenheim, M., 567n61
 Friedlander, F., 563n6
 Friedman, M., 100, 544n3
 Friedman, S.D., 557n71, 566n39
 Frijda, N.H., 562n41
 Fritzsche, D.J., 545n44
 Frost, D.E., 570n40
 Fruithof, G.P., 157-158
 Fry, Art, 56-57
 Fuchsberg, G., 551n19, 560n8
 Fuld, L., 550n5
 Fuld, L.M., 550n3
 Fulk, J., 550n3
 Fuller, D., 271
 Fuller, S.R., 564n23
 Furchgott, R., 47
 Futrell, D., 564n32

G

Gabarro, J.J., 540n17, 554n14
 Gaertner, S., 560n11
 Gaffney, J., 550n26
 Gaines, S., 546n73
 Gale, S.F., 559n31
 Galunic, D.C., 552n16
 Galvin, T., 556n32
 Ganzach, Y., 555-556n28
 Garber, J.R., 551n28
 Gardiner, M., 571n71, 571n72
 Gardner, W.L., 539n12, 561n28
 Gardyn, R., 560n8
 Garten, J.E., 540n12
 Garvin, D., 502
 Garvin, D.A., 547n3
 Gary, L., 542n33
 Gaskill, M., 562n52
 Gasol, P., 96
 Gates, W.(Bill), 54, 453
 Gavin, T.A., 546n67
 Gebhardt, J., 553n29
 Gebolys, G., 15
 Gegax, T., 3, 4, 6, 10, 419
 Geisinger, K.F., 555n18
 Gellatly, I.R., 566n26
 Geller, E.S., 566n20

Gentile, M.C., 547n86, 547n87
 George, G.M., 564n42
 George, J.M., 559n48
 George Jr., C.S., 540n2, 540n3
 George, N., 552n1
 George-Falvey, J., 566n20
 Georgoff, D.M., 544n16
 Gerhardt, M.W., 568n2
 Gerhart, B., 555n4
 Gerstner, L.V., 558n21
 Gerstner, Lou, 321
 Gerwin, D., 552n20
 Ghiselli, E.E., 555n20
 Giacalone, R., 573n46
 Giacobbe-Miller, J.K., 567n51
 Giater, J.D., 126
 Giblin, E.J., 545n31
 Gibson, C.B., 563n9
 Gibson, R., 552n9
 Gilad, B., 550n5
 Gilbert, J., 553n38
 Gilbreth, F., 28, 317
 Gilbreth, F.B., 540n5
 Gilbreth, L., 28, 317
 Gilbreth, L.M., 540n5
 Gillen, D.A., 539n14
 Gillette, K.L., 568n69
 Gilligan, R., 307–308
 Ginn, G.O., 573n53
 Girard, K., 550n5
 Giricek, G., 96
 Gist, M.E., 566n23, 566n24
 Giullian, M.A., 551n16
 Glass, H.E., 550n21
 Glater, J.D., 556n42
 Glick, W.H., 552n19
 Godbehere, J., 294
 Godsey, K.D., 560n8
 Goffee, R., 541n9
 Goguen, J., 40
 Goldhar, J.D., 553n33
 Goleman, D., 562n43, 562n44
 Gomes, L., 544n26, 565n43
 Gomes-Beach, B., 365
 Gomez, C., 571n63
 Gomez, F., 84
 Gomez-Mejia, L.R., 556n44
 Gooding, R.Z., 552n17
 Goodman, P.S., 557n15, 563n5,
 566n39, 566n41, 567n43
 Goodnight, J., 459
 Goodwin, G.F., 565n42
 Goodwin, Rodney K.G., 167
 Goodwin, V.L., 566n22
 Gordon, G.G., 541n9
 Gordon, J., 419
 Gordon, J.R., 555n13
 Gordon, P., 551n26
 Gordon-Hart, G., 551n17
 Gorkin, M., 573n56, 573n57
 Gosling, J., 539n11
 Govindarajan, V., 543n6
 Graeff, C.L., 568n14
 Graff, L., 138
 Graham, E., 560n6

Graham, J.W., 545n45
 Graham, K., 573n24
 Graham, N., 202–203
 Grant, L., 553n25
 Grant, R.M., 550n18
 Grassia, J., 548n15
 Grau, J., 558n17
 Graves, L.M., 548n21
 Graves, M., 569n30
 Graves, S.B., 544n16
 Gray, C.E., 551n25
 Gray, G.R., 542n36
 Gray, P., 200
 Greco, S., 552n10
 Green, C., 32
 Green, H., 540n20
 Green, S., 549n10
 Green, S.G., 551n25
 Greenberg, J., 478, 566n39, 567n43,
 573n46, 573n48, 573n50
 Greene, C.N., 561n32
 Greengard, S., 308, 548n1, 551n17,
 551n27, 554n1, 572n1
 Greenhaus, J.H., 557n71
 Greening, D.W., 544n16
 Greenwald, J., 556n38
 Griffith, R.W., 555n18, 560n11
 Griffin, R.W., 478, 559n41, 566n30,
 566n33, 573n50
 Griffith, J., 560–561n14
 Grimsley, G., 555n20
 Griswold, D.T., 543n11
 Grojean, M.W., 542n28
 Gronstedt, L., 233–234
 Grosse, C.O., 570n59
 Grossman, L., 550n22
 Groth, M., 539n22, 542n34, 554n35
 Grover, R., 552n11
 Grow, B., 543n8
 Gruden, J., 274
 Gruner, S., 541n14
 Guernsey, L., 573n40
 Guetzkow, H., 563n12
 Guion, R.M., 560n10
 Gunn, E.P., 552n7
 Gupta, A.K., 543n6
 Gutek, B.A., 539n22, 542n34, 554n35
 Gutner, T., 551n20
 Guyon, J., 544n26, 544n27, 554n19
 Gwinner, K.P., 542n34

H

Hachiya, D., 560n12
 Hackett, R.D., 560n10
 Hackman, J.R., 563n5, 564n28,
 566n33, 566n34, 566n35
 Haddad, C., 559n34, 567n61
 Hadley, C.N., 559n42, 559n44
 Hafner, K., 554n27
 Hage, J., 552n19
 Hagevik, S., 548n17
 Haggerman, L., 554n13
 Haggerty, R., 166
 Hale, V., 158
 Hales, C.P., 539n9, 539n12

Hall, B., 556n34, 556n35
 Hall, D.T., 549n13, 556n47, 556n48,
 561n16, 565n7
 Hall, F.S., 549n13
 Hall, W.D., 546n73
 Hall, W. Jr., 551n15, 551n16
 Hambrick, D.C., 558n22
 Hamel, G., 549n8, 549n21, 551n15,
 557n7, 559n48
 Hamilton, J.O.C., 540n25
 Hamm, R.M., 548n15
 Hamm, S., 540n20
 Hammer, M., 552n24, 553n29
 Hammond, J.S., 548n25
 Hammond, K.R., 548n15
 Hammonds, K.H., 548n26, 549n24,
 566n31, 567n58, 568n1
 Hanges, P., 543n24
 Hanges, P.J., 571n67
 Hansen, F., 543n45, 557n70, 572n21
 Hansen, J.D., 478, 573n50
 Hansen, M.T., 540n24
 Hanson, J., 350
 Hanson, M., 206
 Hanson, R., 315
 Haque, A., 562n39
 Hardman, W., 557n62
 Hare, A.P., 564n25
 Harkins, S.G., 563n17, 566n20
 Harmon, S., 419
 Harpaz, I., 567n53, 567n55
 Harper, E., 550n3
 Harris, M.M., 555n24
 Harris, P.R., 543n5
 Harris, S.G., 558n17
 Harrison, D., 558n17
 Harrison, J.S., 543n47, 543n49
 Hart, S.L., 544n24, 545n24, 545n27,
 553n25
 Hartel, C.E.J., 562n42, 562n44
 Harter, J.K., 561n14
 Hartke, D.D., 568n11
 Hartline, M.D., 539n22, 542n34
 Hartman, C., 560n6
 Hartman, L.P., 570n57
 Hasek, G., 575n32, 575n33, 575n34,
 575n39
 Haspeslagh, P., 549n14
 Hastings, D., 435
 Hatch, M.J., 541n5
 Hater, J.J., 569n22
 Hatfield, J.D., 544n16
 Hattori, R.A., 539n23, 539n24
 Havilland, J.M., 562n41
 Hawkins, D., 573n40
 Hawkins, W.R., 543n11
 Hayes, A.S., 543n43
 Hayes, T.L., 561n14
 Haynes, M.E., 559n29
 Head, T.C., 557n13
 Heaney, C.A., 558n28
 Heath, C., 548n24
 Heaton, C.P., 542n34, 554n36
 Hefferman, B., 344
 Heffner, J.A., 571n63

Heffner, T.S., 565n42
 Heidelberg, J., 557n62
 Heil, G., 565n6
 Helfat, C.E., 549n4
 Helft, M., 543n1
 Helkama, K., 546n68
 Heller, D., 561n29, 561n30
 Helyar, J., 551n30
 Henderson, A.M., 540n8
 Henderson, R.I., 298, 556n43
 Hendrickson, A.R., 570n59
 Heneman, H.G.III, 567n45
 Heneman, R.L., 560n4, 560n5, 560n7
 Henkoff, R., 556n53
 Henriques, I., 545n29
 Henry, L.J., 573n53
 Henry, R.A., 564n24
 Henwood, C.I., 553n2
 Herbert, T.T., 567n54
 Herrara, S., 572n7
 Herrenkohl, R.C., 571n63
 Herring, J.P., 550n5
 Herron, M., 559n48
 Hersey, P., 568n13
 Hershberger, L., 393
 Herzberg, F., 395–396, 565n10
 Heskett, J., 543n48
 Heskett, J.L., 480, 541n9, 549n11
 Hess, K.A., 557n67
 Hesterly, W., 553n29, 553n31
 Hickman, J., 540n18, 556n58, 572n10
 Hicks, S., 557n13
 Hidy, S., 173
 Higgins, C.A., 559n49, 562n38
 Higgins, L.H., 562n49
 Higgs, A.C., 563n5
 Hill, C.W.L., 550n19, 550n21, 552n24
 Hiller, N.J., 561n35
 Hillman, A.J., 543n48, 544n21
 Hilton, J.L., 562n50
 Hines, W., 221
 Hinkin, T.R., 570n40
 Hinrich, J., 237
 Hisrich, R.D., 572n3
 Hitt, J., 555n14
 Hitt, M.A., 502, 539n25, 553n33
 Hodgetts, R.M., 249, 543n3, 553n29
 Hof, R.D., 540n20
 Hoffman, J.J., 552n23
 Hofman, M., 553n1
 Hofstede, G., 90, 91, 543n21, 543n23, 567n49, 567n50
 Hohenfeld, J.A., 566n40
 Holcomb, B., 10
 Holcomb, J., 10
 Holcombe, K.M., 542n34
 Holland, J.L., 356, 562n45
 Hollander, E.P., 570n52
 Hollenbeck, J.R., 566n22
 Holmes, S., 543n25
 Hom, P.W., 560n11
 Hom, P.W., 555n18
 Hom, W., 561n19
 Honeycutt, R., 47
 Hope, J., 551n21

Horovitz, B., 571n80
 Hoskisson, R.E., 502, 552n24
 Hosmer, L.T., 570n45
 Hough, L.J., 558n26
 Hough, L.M., 564n28
 House, R., 543n24
 House, R.J., 92, 430–431, 443, 569n18, 569n27, 569n29, 571n66, 571n67
 Hout, T.M., 541n3
 Hovey, J., 559n1
 Howard, A., 443
 Howard, T., 540n1, 549n25
 Howell, C.M., 569n27
 Howell, J.M., 559n49, 562n38, 569n23, 569n25
 Howell, J.P., 569n27, 572n87
 Hoy, F., 547n3, 568n6
 Hsue, M., 417
 Huber, G., 552n19
 Huefner, J.C., 572n2
 Hulbert, J.M., 548n3, 549n4
 Hulin, C.L., 560n12, 561n19
 Hult, G.T.M., 553n33, 553n34
 Hunger, J.D., 548n8, 549n3, 550n4, 551n12
 Hunsaker, P.L., 265, 554n14, 570n41
 Hunt, H.K., 572n2
 Hunt, J.G., 443, 568n9, 569n29, 571n66
 Hunt, M.R., 548n3, 548n13, 548n14, 549n4, 549n23
 Hunter, J.E., 548n10
 Hurtz, G.M., 561n29, 561n30
 Huselid, M.A., 555n4
 Hutcheson, D., 548n21
 Hwan, Y.J., 88
 Hwang, S.L., 565n5
 Hyatt, D.E., 563n5
 Hymowitz, C., 545n37, 547n79, 556n55, 558n19, 559n35, 560n1, 568n3

I
 Ibarra, H., 558n18
 Ilgen, D.R., 565n18
 Ilies, R., 423, 568n2
 Imperato, G., 564n41
 Ip, G.W.M., 562n39
 Ireland, R.D., 502
 Ivancevich, J.M., 566n21
 Iwasaki, K., 307

J
 Jackson, C.L., 565n42
 Jackson, D.W. Jr., 539n20, 539n22, 560n14
 Jackson, S.E., 555n4, 558n28
 Jacob, R., 550n18
 Jagersma, P.K., 559n39
 Jagger, M., 248
 Jago, A.G., 569n16
 Jain, S.C., 550n3
 Janis, I.L., 564n23
 Jans, N.A., 561n16
 Jansen, P.G.W., 555n22

Jarrar, Y.F., 573n31
 Jarrett, H.F., 555n20
 Jassawalla, A.R., 564n42
 Jauch, L.R., 558n23
 Javidan, M., 92, 443, 543n24, 571n67, 571n68
 Jay, M., 143
 Jean, E.A., 169
 Jehn, K.A., 541n7, 564n27, 564n29
 Jenkins, C., 451
 Jenkins, J.M., 561n36
 Jennings, D., 552n16
 Jennings, D.F., 550n19
 Jensen, M.C., 562n3
 Jermier, J.M., 572n87
 Jernigan, I.E., 553n2
 Jesitus, J., 557n11
 Jessop, B., 573n35
 Jessup, S., 455
 Jewell, L.N., 563n4
 Jick, T., 553n29
 Jobs, S., 170
 John, O.P., 561n29
 Johnson, A.C., 575n10
 Johnson, A.L., 563n5
 Johnson, D.E., 560n2
 Johnson, J.R., 558n17
 Johnson, K., 273–274
 Johnson, P., 555n27
 Johnson, R., 560n9
 Johnson, S.D., 557n5
 Johnston, P., 423
 Joinson, C., 564n30, 564n35
 Jolliffe, D., 305
 Jolson, M.A., 571n71
 Jones, C., 553n31, 569n39
 Jones, D., 547n78, 556n38, 565n4, 567n58
 Jones, E., 562n46
 Jones, G., 541n9
 Jones, G.R., 564n42
 Jones, J.W., 546n48
 Jones, R.E., 544n17, 544n18
 Jones, S.R., 540n10
 Jones, T.M., 546n52, 546n53
 Joong, K.S., 88
 Jordan, P.J., 562n44
 Josephson, M., 121–122
 Joyce, W.F., 547n11, 552n17
 Judge, P.C., 568n3
 Judge, T.A., 423, 561n29, 561n30, 568n2, 569n23
 Judson, G.T., 571n63
 Judy, R.W., 540n14
 Julian, R., 558n17
 Jung, D.I., 563n9, 569n23
 Juran, J.M., 43
 Jusko, J., 563n10, 574n13

K
 Kabanoff, B., 568n12
 Kahai, S., 570n55
 Kahn, G., 544n28
 Kahn, J., 556n58
 Kahn, J.A., 553n25

- Kahn, R., 568n7
 Kahn, R.L., 558n26
 Kahn, W.A., 552n6
 Kahneman, D., 548n19
 Kameda, T., 564n23
 Kamen, R., 545n35
 Kamprad, I., 54
 Kanchier, C., 548n17
 Kandola, R.S., 555n20
 Kane, M.P., 567n62, 567n63
 Kanigel, R., 540n4
 Kanter, R.M., 559n38, 559n48
 Kanungo, R.N., 569n25, 569n26,
 569n27, 569n28, 570n52
 Kaplan, R.E., 547n6
 Karaian, J., 554n24
 Karaim, R., 573n40, 573n42
 Karau, S.J., 571n71, 571n73
 Karson, M.J., 546n47
 Katerberg, R., 561n19, 565n3
 Katz, D., 568n7
 Katz, R., 567n59
 Katz, R.L., 12, 539n16
 Katzenbach, J.R., 553n25
 Kaufman, B.E., 547n12
 Kaul, J., 540n10
 Kawaihalau, L., 21
 Kaye, B., 549n13, 558n18
 Keating, P., 544n22
 Keegan, P., 203
 Keenan, F., 564n41
 Keeney, R.L., 548n25
 Kegan, R., 558n15
 Keim, G.D., 543n48, 544n21
 Kelleher, H., 54, 434-435
 Keller, C., 560n10, 560n11
 Keller, R.T., 560n5, 569n23
 Kelley, H.H., 562n46
 Kelley, T., 545n45, 546n70
 Kelloway, E.K., 571n84
 Kelly, A.M., 73
 Kelly, K., 566n31
 Kemelgor, B.H., 557n5
 Kennedy, A., 551n21
 Kennedy, J.C., 443
 Kennedy, M., 564n26
 Kenworthy, T., 75
 Keppler, T., 220
 Kerr, S., 439, 553n29, 568n6, 572n7,
 572n87
 Kerslake, S., 47-48
 Kerwin, K., 553n35
 Kessler, M., 554n23
 Ketchen, D.A. Jr., 553n33, 553n34
 Ketchen, D.J. Jr., 549n4
 Kets De Vries, M.R.F., 543n5
 Khermouch, G., 572n1
 Khosla, L., 543n20
 Kidder, D.L., 539n21, 539n22, 542n34
 Kido, Y., 562n50
 Kiechel, W.III, 558n18
 Kienzle, M.A., 541n8
 Kienzle, M.A., 541n6
 Kiger, P.J., 543n16, 559n30, 564n33
 Kihm, J.A., 562n39
 Kilduff, M., 562n37
 Kiley, D., 308
 Kilmann, R.H., 541n6, 558n22
 Kim, H., 552n24
 Kinard, D., 550n5
 Kinicki, A.J., 560n11
 Kinlaw, D.C., 563n8
 Kirk, D.J., 567n42
 Kirkman, B.L., 563n9
 Kirkpatrick, S.A., 423, 568n2, 569n27,
 569n32
 Kirnan, J.P., 555n18
 Kirsner, S., 549n1
 Klassen, R.D., 545n29
 Klayman, J., 548n24
 Kleiman, C., 570n58
 Klein, H.J., 566n22, 570n59
 Kluger, J., 545n28, 572n2
 Knight, C., 210
 Knight, G.B., 551n2
 Koch, M.J., 555n4
 Kogan, N., 562n38
 Kogut, B., 547n5
 Kohlberg, L., 545n45
 Kondouli, D., 573n32
 Kono, T., 549n10
 Konovsky, M.A., 567n42
 Koontz, H., 539n15, 572n17
 Kopko, Ed, 454
 Korabik, K., 571n71
 Koretz, G., 543n2, 560n7
 Korman, A.K., 555n20
 Korsgaard, M.A., 558n15, 565n42
 Koslowsky, M., 558n17, 569n19
 Kotter, J., 543n48
 Kotter, J.P., 541n9, 549n11, 558n16,
 558n17
 Kouzes, J.M., 570n44
 Koys, D.J., 560n14
 Kozłowski, D., 38
 Kraemer, H., 446
 Kraft, D., 543n14
 Kram, K.E., 552n6
 Kramer, S.J., 559n42, 559n44
 Kranhold, K., 542n26
 Kraut, A.I., 539n12
 Kreamer, A., 543n26
 Krell, E., 547n82, 551n17, 556n55,
 573n45
 Krishnan, R., 550n18
 Kroll, M., 550n21
 Kromkowski, J.A., 571n71, 571n74,
 571n75
 Krone, B., 540n25
 Krueger, N.F. Jr., 551n3
 Kruger, P., 566n29
 Kruse, D., 568n78
 Kulik, C.T., 565n6, 565n7, 565n11,
 565n17, 565n18, 566n28,
 566n32, 566n33, 566n35,
 566n38, 567n41, 567n46,
 567n51, 570n40
 Kumar, K., 550n3
 Kunii, I.M., 549n9
 Kurland, N.B., 554n17
 Kurlantzick, J., 544n26
 Kursh, C.O., 553n4
L
 Laabs, J., 558n24
 LaBarre, P., 176, 542n25, 545n25,
 553n26
 Lacayo, R., 547n81
 Lachnit, C., 547n85, 555n15
 Lado, A.A., 554n2
 Laetz, V.B., 575n3
 Lafley, A.G., 189
 LaGanga, M.L., 554n40
 Lahey, L.L., 558n15
 Lamb, R., 549n16
 Lambert, R., 489
 Lamiman, K.J., 548n2
 Lamont, B.T., 552n23
 Lampe, J.C., 546n51
 Landau, J., 558n17
 Landers, P., 572n16
 Lane, H.W., 564n37
 Langdon, J., 562n52
 Lange, J.R., 575n8
 Langley, A., 547n8, 547n10
 Langon, J., 554n9
 Lapide, L., 551n15
 Larrick, R.P., 548n24
 Larsen, E.W., 551n25
 Larson, L.L., 568n9
 Larsson, R., 556n48
 Laseter, T., 574n13
 Latham, G.P., 548n11
 Lau, A.W., 539n12, 539n13
 Laudon, J.P., 554n22
 Laudon, K.C., 554n22
 Lavin, D., 557n12
 Law, A., 542n25
 Law, K.S., 556n45
 Lawler, E.E.III, 556n38, 556n45,
 565n7, 567n46
 Lawrence, K.A., 557n5, 559n35
 Lawrence, P., 552n21
 Lawson, T., 562n47
 Lay, Ken, 38, 121
 Lazenby, J., 559n48
 Leahy, T., 474, 551n14, 551n15,
 551n16, 551n21, 572n22,
 573n24, 573n25, 573n26,
 573n27, 573n28, 573n34,
 573n35
 Leana, C.R., 557n3
 Lebovits, Neil, 392
 Ledford, G.E. Jr., 556n45, 564n36
 Lee, C., 556n45, 566n24
 Lee, M., 413
 Lee, S.M., 249
 Lee, S.Y., 568n74
 Leger, R., 556n57
 Leggate, J., 271
 Lehn, K., 572n23
 Lei, D., 553n33
 Leibs, S., 556n37, 572n6, 574n16,
 574n22, 574n24
 Leigh, P., 542n41

Leith, S., 549n25
 Lemen, A.E., 419
 Lemesis, G.V., 414, 568n78
 Lencioni, P.M., 546n56
 Lendrum, B., 558n15
 Lengnick-Hall, C.A., 542n34
 Lengnick-Hall, M.L., 542n34
 Leo, J., 554n40
 Leonard, D., 550n22
 LePine, J.A., 560n2
 Lester, S.W., 565n42
 Levering, R., 572n12
 Levitt, A. Jr., 126
 Levy, S., 574n12
 Lewicki, R.J., 549n13
 Lewin, K., 314-315, 557n6, 568n4
 Lewis, L.K., 558n17
 Lewis, M., 562n41
 Lewis, M.W., 551n25
 Li, J., 205
 Lieber, R., 554n19
 Lieberman, D., 156, 548n28
 Liedtka, J.M., 553n37
 Liemandt, J., 293
 Ligos, M., 575n45
 Lilienthal, P.W., 562n53
 Lima, E.P., 544n5
 Limelstein, L., 540n20
 Lindsay, C., 558n23
 Lippitt, R., 568n4
 Liska, L.Z., 569n19
 Liston, B., 572n2
 Literati, S., 123
 Littman, M., 567n66
 Litzky, B.E., 539n21, 539n22, 542n34
 Livingston, A., 575n11
 Livingstone, L.P., 567n69
 Lloy, B., 547n88
 Lloyd, G., 101
 Lloyd, S., 101
 Locke, E.A., 423, 548n11, 560n10,
 565n18, 566n21, 566n24,
 566n28, 567n64, 568n2,
 569n27, 569n32
 Lockhart, C., 554n9
 Loewenstein, R.Z., 248
 Lofgren, C., 62
 Lofthouse, R., 571n83
 Lok, P., 541n8
 London, T., 545n24
 Lopez, C., 510
 Lorange, P., 575n7
 Lord, R.G., 566n40
 Lorenzo, A., 391-392
 Lorsch, J.W., 552n21, 563n5
 Lovelace, K., 563n10
 Loveman, G.W., 540n17
 Lowe, M.D., 566n20
 Lowrey Miller, K., 544n26
 Lu, H.L., 128
 Lucas, J.R., 569n30
 Lucier, C., 540n24, 574n16
 Ludwig, T.D., 566n20
 Luh, S., 554n28
 Lumpkin, G.T., 550n25

Lumpkin, J.R., 550n19
 Luthans, F., 249, 543n3, 566n24,
 567n64
 Lynch, D.J., 572n1
 Lyon, D.W., 560n10, 560n11
 Lyons, D., 550n24, 553n30
M
 MacIntosh, J., 558n15
 MacKenzie, S.B., 560n3, 563n19,
 572n87
 Mackey, J., 228
 Madjar, N., 559n42, 559n45
 Magnusson, P., 557n10, 572n6
 Maguire, K., 469
 Mahoney, J., 553n33
 Makhija, A.K., 572n23
 Makhijani, M.G., 571n73
 Malone, M.S., 553n30
 Maney, K., 558n21
 Mangalindan, M., 572n88
 Manion, J., 554n9
 Mannering, K., 562n52
 Mannix, E.A., 539n25, 564n27
 Maples, M.F., 562n3
 March, J.G., 547n10, 547n11, 554n17
 Marcus, A.A., 545n24
 Margonelli, L., 548n22
 Mariotti, J., 551n21, 558n16
 Mark, R., 446
 Markels, A., 542n24
 Marks, M.A., 565n42
 Marr, B., 553n37
 Marsden, C., 545n29
 Martin, C., 570n50
 Martin, C.F., 548n28
 Martin, D.C., 571n71, 571n74, 571n75
 Martin, J., 551n17, 558n20
 Martinko, M.J., 539n12, 561n28,
 562n46
 Marullo, G.G., 575n11
 Maslow, A., 393-394, 565n6
 Mason, R.O., 552n24
 Massey, A.P., 570n59
 Matejka, K., 558n17
 Mathieu, J.E., 563n5, 565n42
 Mathis, R., 452
 Mathys, N.J., 550n3
 Matthews, J.A., 553n31
 Mattson, M., 565n42
 Maurer, R., 558n17
 Mausner, B., 565n10
 Maxham, J.G.III, 542n34
 Mayer, R.C., 570n45
 Mayo, E., 34, 540n9
 Mazneviski, M.L., 563n10, 570n59
 McAfee, B., 557n67
 McCafferty, J., 555n9, 568n76
 McCall, C.W., 440
 McCall, M.W. Jr., 539n12, 547n6
 McClean, B., 551n5
 McClelland, C.L., 566n32
 McClelland, D.C., 565n12, 565n13,
 565n14, 565n15
 McClenahan, J., 83

McClenahan, J.S., 546n58, 555n9,
 557n2, 570n56, 573n61
 McCormick, D.W., 542n41
 McCrae, R.R., 562n39
 McCullam, J., 554n19
 McDaniel, R.R. Jr., 549n4
 McDermott, R., 554n33, 554n34
 McDonald, B.C., 548n21
 McDonough, J.J., 570n41
 McDowell, J., 547n7
 McElvoy, S., 476
 McFarlan, F.W., 551n25
 McFarland, S., 551n7
 McFarlin, D.B., 567n42
 McGahan, A.M., 550n19
 McGill, A., 570n52
 McGrath, J.E., 564n24
 McGrath, M.R., 548n18
 McGrath, R.G., 555n4
 McGray, D., 550n2
 McGregor, D., 394-395, 565n8
 McGuigan, C., 549n15
 McGuire, J.B., 544n16, 544n19
 McGuire, J.M., 544n9
 McKay, B., 543n44
 McKee, D.O., 542n34
 McKenna, D.D., 539n12
 McKenna, J.F., 567n41
 McLagan, P.A., 326, 559n32, 559n33,
 559n37
 McLaughlin, B., 198, 511
 McLaughlin, K.J., 553n28, 553n30
 McMahan, G.C., 554n2
 McMahan, J.T., 566n21
 McNamara, G., 547n13
 McNamara, R., 31-32
 McNatt, R., 566n29, 573n55
 McNerney, W.J., 188
 McNerney, W.J. Jr., 321
 McShane, S.L., 560n10, 565n8
 McWilliams, A., 544n20
 Meckler, A., 278
 Medsker, C.J., 563n5
 Meglino, B.M., 555n28
 Meglino, B.W., 565n42
 Mehra, A., 562n37
 Mehrabian, A., 554n12
 Mehta, S.M., 572n10
 Mehta, S.N., 567n58
 Menasce, D.A., 540n21, 540n22
 Mendonca, M., 570n52
 Menn, J., 572n88
 Menon, S.T., 569n27
 Mercer, E., 509
 Merchant, K.A., 572n3
 Merritt, J., 547n76, 555n25
 Merz, G.R., 575n3
 Mescon, T.S., 543n42
 Mesicsek, K., 510
 Meyer, J.P., 547n13, 566n26
 Mezrich, B., 562n2
 Michaelson, L.K., 564n24
 Miles, G., 553n31
 Miles, R.E., 552n16, 553n31
 Milicic, D., 96

Milkovich, G.T., 556n40
 Miller, A.G., 562n47
 Miller, C.C., 548n3, 549n4, 552n19
 Miller, D., 549n22, 550n20, 550n21, 552n16
 Miller, M.K., 141
 Miller, P.F., 546n71
 Miller, R., 544n28
 Miller, S., 543n8
 Miller, V.D., 558n17
 Miller, W.H., 540n25, 545n26
 Milliman, J., 542n36
 Milliman, J.F., 542n40
 Millman, J., 543n41
 Mills, P.K., 571n63
 Miner, J.B., 565n19, 566n33
 Ming, Y., 96
 Minow, N., 571n77, 571n80
 Mintzberg, H., 10-11, 539n10, 539n11, 547n10, 549n6, 549n18, 549n19, 549n20, 552n12, 552n22, 570n41
 Minyard, K., 544n16
 Miron, D., 565n15
 Mirvis, P.H., 543n41
 Mishra, A.K., 570n45
 Mitchell, T.R., 553n5, 561n32, 565n3, 566n24, 569n18
 Mitchener, B., 543n8, 543n9
 Mitroff, I.A., 542n36
 Mitroff, I.I., 552n24
 Moberg, D.J., 545n42
 Mohajer, D., 40, 453
 Mohr, L.A., 542n34, 554n37, 561n15
 Mohrman, A.M. Jr., 564n31
 Mohrman, S.A., 564n31
 Molloy, R., 574n16
 Molz, R., 548n4
 Monetmayor, E., 556n44
 Monge, P.R., 559n43
 Monk, A., 547n13
 Monsen, R.J. Jr., 544n9
 Montero, J.C., 155
 Montero, M., 155
 Montoya, Julian E., 477
 Montoya-Weiss, M.M., 570n59
 Moody, E., 338
 Moody, F., 556n56
 Moon, H., 547n13
 Moore, K., 557n13
 Moran, R.T., 543n5
 Morand, D.A., 552n13
 Morgan, G., 559n48
 Morgan, R.B., 546n50, 546n63, 570n52
 Morita, A., 54
 Morris, B., 548n5
 Morris, C.G., 564n29
 Morris, M.W., 562n48
 Mosakowski, E., 563n9
 Moskowitz, M., 572n12
 Mossholder, K.W., 558n17
 Mossop, C., 549n13
 Mount, M.K., 561n29, 561n30
 Mouton, J.S., 568n8

Mowatt, C.A., 133-134
 Mowday, R.T., 561n19, 561n20
 Mucha, T., 549n12
 Mudd, T., 544n1, 574n10
 Mueller, D., 179-180
 Mueller, S.L., 567n52
 Mueller, T., 179-180
 Mueter, M.L., 542n34
 Mulcahy, A., 186
 Mullaney, T.J., 540n20
 Mullen, B., 563n19, 563n20
 Mullen, J., 241
 Mumford, T., 565n42
 Munick, M.L., 562n39
 Munsterberg, H., 33
 Murphy, C.J., 568n6
 Murphy, V., 554n10
 Murray, A., 298
 Murray, Bill, 256
 Murray, Dana, 73
 Murry, W.D., 569n23
 Myers, R., 540n24
 Myyry, L., 546n68

N

Nadler, D., 559n48
 Naidoo, N., 510
 Naik, G., 540n16
 Nam, S., 562n49
 Nanus, B., 569n30, 569n31
 Nardelli, R., 463
 Nash, L., 546n64
 Nash, L.L., 118
 Naughton, K., 573n43
 Naumann, E., 539n20, 539n22, 560n14
 Naylor, J.C., 565n18
 Neale, M.A., 564n29
 Neck, C.P., 542n40
 Nee, E., 557n4
 Nelson, B., 567n68
 Nelson, R.T., 575n7
 Nerad, A.J., 546n48
 Neto, F., 562n39
 Neuborne, E., 552n12
 Newman, W.H., 572n20
 Newton, D., 451
 Nicholls, C.E., 564n37
 Nicholson, G., 555n21
 Nicholson, N., 556n48
 Nicolay, W., 557n13
 Niehoff, B.P., 572n87, 573n47
 Noe, R.A., 565n42
 Nohria, N., 540n24
 Nolan, G.J., 551n21
 Nongaim, K.E., 565n7
 Noon, M., 554n17
 Normann, R., 574n19
 Northcraft, G.B., 564n29
 Norvilitis, J.M., 571n71, 571n73
 Nowitzki, D., 96
 Nystrom, P.C., 552n20, 568n9

O

O'Brian, J.D., 562n52
 O'Brien, J.M., 565n9
 O'Connor, C., 558n17

O'Connor, M., 545n31
 O'Day, P., 440
 Odom, M.D., 551n16
 O'Donnell, C., 539n15
 O'Donnell, P., 103
 O'Driscoll, P., 75
 Oglesby, C., 557n68
 Ohayun, Y., 556n28
 Olajuwon, H., 96
 Oldham, G.R., 559n42, 559n45, 566n33, 566n34
 O'Leary-Kelly, A., 478, 573n50
 Omaar, R., 80
 O'Neill, J., 507
 O'Neill, R.M., 557n5, 559n35
 O'Neill, S., 448
 Ordonez, J., 574n8
 O'Reilly, C.A., 566n26
 O'Reilly, C.A.III, 541n7
 Organ, D.W., 560n2, 561n32
 Orphen, C., 541n8
 Osborn, R.N., 568n9
 Ostroff, C., 560n9
 Ouchi, W.G., 572n5
 Overholt, A., 554n15
 Oviatt, B.M., 544n16
 Owen, R., 33

P

Paese, P.W., 564n24
 Paine, J.B., 560n3
 Paine, L.S., 547n73
 Palmeri, C., 126, 549n9
 Palmisano, S., 55
 Panchak, P., 574n7
 Pannill, S., 572n88
 Pant, P.N., 551n16
 Papalia, R., 67
 Parent, J.D., 571n70
 Parikh, D., 553n30
 Parker, A., 96, 553n37
 Parker, J.D.A., 562n44
 Parrish, L., 246
 Parsons, T., 540n8
 Parthasarthy, R., 552n16
 Pasmore, W.A., 542n28
 Patterson, N.L., 256
 Paul, J., 569n27
 Paul, P., 542n38
 Paul, R.J., 573n47
 Pavett, C.M., 539n12, 539n13
 Pazy, A., 556n28
 Pearce, J.A.II, 548n3
 Pearce, J.L., 555n4
 Pearce, T., 540n23
 Pearlstein, S., 560n6
 Pearson, C.M., 552n24
 Pearson, T., 548n15
 Pedigo, P.R., 539n12
 Peery, N., 544n8
 Pell, A.R., 565n18
 Pelled, L.H., 554n17
 Peng, K., 562n48
 Penley, L.E., 553n2
 Penn, W., 546n68

Perlmutter, H.V., 543n5
 Perrow, C., 552n19
 Perry, J., 561n19
 Perry-Smith, J.E., 559n39, 559n48
 Pervin, L.A., 561n29
 Pescovitz, D., 553n30
 Peteraf, M.A., 549n16
 Peters, L.H., 568n11
 Peterson, M.F., 542n34, 571n66
 Petrovic, D., 96
 Pettigrew, A.M., 542n18, 542n19
 Petty, R.E., 560n4
 Pfeffer, J., 541n3, 548n7, 554n2, 555n2, 570n41
 Pham, A., 572n88
 Pheysey, D.C., 558n20
 Philips, A., 559n49
 Phillips, J.M., 565n42
 Phillips, K.W., 557n72
 Pholmann, J.T., 568n11
 Pick, C., 277
 Piderit, S.K., 557n15, 558n17
 Pierce, J., 545n30
 Pierce, J.L., 106, 561n19
 Pietersen, W., 559n35, 559n36
 Pinkney, A.D., 549n13, 558n18
 Pitcher, P., 547n10
 Plourde, R., 573n35
 Ployhart, R.E., 555n20
 Podsakoff, P.M., 560n3, 563n19, 570n40, 572n87
 Poole, G., 567n59
 Pooley, E., 569n39
 Popovich, G., 439
 Popp, G.E., 567n54
 Porras, J.I., 541n9, 572n12
 Port, O., 557n10
 Porter, L.W., 555n4, 556n47, 561n19, 561n20, 561n29, 567n46
 Porter, M.E., 192-193, 196, 549n16, 550n19
 Posada, E., 547n10
 Posner, B.Z., 546n50, 546n63, 570n44
 Pospisil, V., 548n16
 Post, J.E., 544n18, 554n14
 Potter, G., 568n74
 Pottruck, D., 540n23
 Pottruck, D.S., 440
 Pound, R., 558n17
 Pounds, W., 547n4
 Powell, B., 550n1
 Powell, G.N., 562n50, 571n70
 Powell, T.C., 549n17
 Prabhu, V., 551n17
 Prahalad, C.K., 549n8, 551n15
 Pratkanis, A.R., 563n14
 Pratt, M.G., 559n42, 559n45
 Premack, S., 566n22
 Premack, S.L., 555n28
 Preston, L.E., 543n46, 546n47, 546n51
 Price, J.L., 560n5
 Pricer, R.W., 575n10
 Priem, R.L., 553n28, 553n30
 Prince, G., 563n11

Prince, M., 573n51
 Pritchett, P., 558n17
 Probst, T.M., 571n63
 Prusak, L., 553n37
 Pugh, D.S., 552n17
 Pugh, S.D., 539n22, 542n34, 554n38, 573n59
 Pulliam, S., 553n38
 Purdum, T., 547n14, 572n6, 572n9, 572n18
 Pyne, G., 181

Q

Quenk, N.L., 561n28
 Quincy, R., 332, 559n51

R

Rabinowitz, S., 561n16
 Raeburn, P., 545n25
 Raghavan, A., 542n26
 Raiffa, H., 548n25
 Ramdas, K., 574n13
 Ramirez, R., 574n19
 Ramos, J., 559n49
 Rance, C., 564n33
 Randall, S., 555n21
 Randolph, W.A., 571n63
 Ransdell, E., 542n16
 Rao, V.S., 547n13
 Raphael, T., 543n20, 556n31
 Rasheed, A.M.A., 553n28, 553n30
 Raven, B., 570n40
 Ravlin, E.C., 555n28, 563n5
 Ray, D., 553n25
 Raynor, J.O., 565n12
 Raza, A., 12
 Read, L.A., 409
 Read, W., 556n40
 Reason, T., 547n85, 568n75
 Reed, D., 570n43
 Reed, S., 553n32
 Regan, K., 550n30
 Reichers, A., 558n16
 Reichers, A.E., 558n17
 Reichert, A.K., 546n63
 Reichheld, F.F., 539n19
 Reid, H.M., 571n71, 571n73
 Reinhardt, A., 553n32
 Reinhardt, F.L., 545n29
 Reinharth, L., 567n45
 Reisman, H., 253
 Reitz, H.J., 563n4
 Rentsch, J.R., 560n10
 Rheem, H., 568n73
 Rhoades, L., 561n22
 Riccitello, J., 333
 Rice, B., 540n10
 Rice, D., 546n69
 Rice, F., 563n10
 Richard, O.C., 542n24
 Richards, K., 248
 Richman, L.S., 556n52
 Richter, P., 546n60
 Ridgeway, C.L., 571n71
 Ripley, A., 547n81
 Ristow, A.M., 572n9

Robbins, K.K., 548n3
 Robbins, S.P., 291, 548n20, 554n14, 564n26, 570n41
 Robert, C., 571n63
 Roberto, M.A., 547n3
 Roberts, D., 572n1
 Roberts, H.V., 502
 Roberts, J.L., 545n39
 Roberts, R.D., 562n44
 Robertson, C.J., 546n54
 Robertson, I.T., 555n20
 Robie, C., 562n39
 Robinson, A., 415
 Robinson, P.B., 572n2
 Robinson, R.B. Jr., 548n3
 Robinson, S.L., 556n30
 Roche, J., 75
 Rodgers, R., 548n10
 Rodgers, T.J., 442
 Rodkin, D., 575n11
 Rodriguez, D., 6
 Roehling, M.V., 558n24
 Roethlisberger, F.J., 540n9
 Rogers, J., 440
 Rohwer, J., 554n19
 Romani, P.N., 548n9, 548n10
 Romero, C.L., 573n36
 Rondinelli, D.A., 545n24, 545n29
 Ronen, S., 566n41
 Rosen, B., 571n63
 Rosenbloom, D., 558n15
 Rosenfeld, J., 572n15
 Rosenweig, M.R., 561n29
 Rosenzweig, M.R., 556n47
 Rosing, W., 379
 Rosner, B., 551n9
 Rosnow, R.L., 554n17
 Ross, A., 552n11
 Ross, I., 25
 Ross, J., 544n16
 Ross-Dulan, B., 348
 Rost, J.C., 570n52
 Roth, K., 545n24
 Roth, P.L., 561n30
 Rothbard, N.P., 557n72
 Rothman, H., 553n25
 Rotondo, D.M., 571n71
 Rotter, J.B., 561n31
 Rotzler, R., 212
 Rousseau, D.M., 552n20, 556n30, 556n48, 556n50, 561n21
 Rowan, J., 565n7
 Rowden, R.W., 569n27
 Rowe, A.J., 548n18
 Rowland, M., 556n46
 Rowley, C., 121
 Royal, W., 547n12, 575n35
 Rozenman, M., 564n40
 Roznowski, M., 560n12
 Rubin, L., 573n29, 573n35
 Ruddle, K., 557n13
 Ruddy, T.M., 563n5
 Rudolph, W.A., 571n63
 Ruimin, Z., 457-458, 473
 Ruiz-Quintanilla, S.A., 571n67

Rumelt, R., 549n16
 Russell, D.W., 212, 219, 560n5
 Russell, J., 557n73
 Russell, R.S., 212
 Russo, P., 427
 Ryan, A.M., 560n9
 Ryan, A.M., 555n20

S

Saavedra, R., 564n29
 Sabella, M.J., 565n42
 Sadorsky, P., 545n29
 Sagie, A., 558n17, 569n19
 Sains, A., 553n32
 Saint-Macary, J., 547n10
 Saiz, J.L., 562n39
 Salancik, G.R., 567n43
 Salas, E., 564n31
 Salasko, E.R., 567n60
 Saleh, S.D., 559n42
 Salgado, J.F., 562n40
 Salierno, D., 573n62
 Salter, C., 333, 540n1, 559n47
 Sanchez, R., 553n33
 Sandlund, C., 547n15
 Sapienza, A.M., 541n6
 Sapienza, H.J., 558n15
 Sashittal, H.C., 564n42
 Sashkin, M., 569n30, 569n32, 571n63, 572n86
 Sasser, W.E., 480
 Sasson, V., 87
 Sawhney, M., 553n30
 Sawyer, J.E., 559n41
 Saxton, M.J., 558n22
 Scanlon, J., 554n31
 Scardino, M., 6-7
 Schacht-Cole, B., 566n26
 Schaefer, T.V., 481
 Schatz, R.D., 559n2
 Schein, E.H., 568n12
 Schendler, A., 544n14
 Schermerhorn, J.R., 571n66
 Scherreik, S., 544n22
 Schettler, J., 556n33
 Schien, E.H., 541n11
 Schilling, M.A., 553n33
 Schindler, P.L., 570n46
 Schippmann, J.S., 561n30
 Schleicher, D.J., 561n35
 Schlesinger, L.A., 480, 558n16, 558n17
 Schmidt, F.L., 561n14
 Schmidt, W.H., 546n50, 546n63
 Schminke, M., 563n5
 Schmit, M.J., 560n9, 562n39
 Schmitt, R.B., 546n71
 Schneeweis, T., 544n16, 544n19
 Schneider, B., 542n34, 560n14
 Schoenherr, R.A., 552n17
 Scholl, R.W., 567n41
 Scholz, C., 549n10
 Schonenberger, R.J., 549n18
 Schonfeld, E., 575n44
 Schoorman, F.D., 570n45
 Schrader, A.W., 548n9

Schriesheim, C.A., 568n6, 568n11, 570n40
 Schuler, R.S., 555n4, 558n26, 558n27, 559n29
 Schultz, E.E., 573n24
 Schulz, M., 553n37
 Schuster, J.P., 567n62, 567n63
 Schuster, J.R., 567n69
 Schwab, D.P., 567n45
 Schwartz, T., 539n3
 Schweiger, D.M., 558n15
 Scott, J., 570n50
 Scott, K.D., 560n10
 Scott, M., 540n25
 Scott, S.G., 559n48
 Scott, W.G., 553n5, 566n39
 Scrushy, R., 224
 Seaman, S., 552n16
 Sears, J., 153
 Seashore, S.E., 563n21
 Segal, J.A., 557n67
 Seglin, J.L., 545n26, 556n41, 560n6
 Segrist, C.A., 539n12
 Selter, N.Z., 571n71
 Seltzer, J., 569n20
 Selvarajan, T.T., 546n49
 Semin, G.R., 562n48
 Senchak, A., 14
 Senge, P.M., 553n36
 Seral, J., 262
 Sergesketter, B.F., 502
 Serpa, R., 558n22
 Serwer, A., 551n8
 Sethi, S.P., 544n10, 552n16
 Settoon, R.P., 558n17
 Sevon, G., 554n17
 Seward, G.T., 548n9
 Shadur, K., 541n6, 541n8
 Shaffran, C., 563n22
 Shah, A., 200
 Shaich, R., 341-342
 Shalley, C.E., 559n39, 559n48
 Shamir, B., 569n23
 Shani, A.B., 550n18
 Shannon, H.S., 558n15
 Shapiro, D.L., 563n9, 563n10
 Sharfman, M.P., 549n2
 Sharma, D., 574n16
 Sharma, S., 545n24
 Sharp, D., 573n51
 Sharpe, D.L., 567n55
 Sharpe, R., 445, 571n74
 Shaw, J.D., 565n42
 Shaw, M.E., 563n8, 563n15
 Shea, G.P., 569n27
 Sheats, P., 563n11
 Shellenbarger, S., 541n12, 561n27
 Sheridan, J.H., 549n17, 574n14, 574n15, 574n21, 574n28
 Sheth, J.N., 196, 550n23
 Shetty, Y.K., 211, 551n17
 Shideler, L.R., 453
 Shirley, D.L., 330
 Shirouzu, N., 573n37
 Shook, C., 575n1

Shore, A., 446
 Shova, M., 44
 Shrivastava, P., 544n24, 545n26
 Shroeger, J., 421-422
 Shukla, R.K., 570n40
 Shull, F.A., 564n25
 Shull, F.A. Jr., 547n9
 Sidel, R., 572n88
 Siegall, M., 567n47
 Siegel, D., 544n20
 Siegel, P.A., 570n50
 Siekman, P., 509
 Silk, S., 94
 Silverman, H.R., 414, 445
 Simkins, B.J., 567n63
 Simon, H.A., 547n7, 547n8, 552n16
 Simons, J., 554n29, 574n31
 Simpson, D.V., 572n2
 Simpson, L., 542n32
 Simpson, M., 573n32
 Sims, C., 543n13
 Sims, R.R., 546n51
 Sinha, D.K., 548n3
 Sintay, G.S., 565n42
 Sisodia, R.S., 196, 550n23
 Sivasubramaniam, N., 569n23
 Skidd, D.R.A., 547n12
 Skilling, J., 38
 Skinner, B.F., 400, 562n51, 566n27
 Slater, J., 540n16, 543n25
 Sloan, P., 554n20
 Small, J., 387
 Smircich, L., 541n5
 Smith, A., 26, 234
 Smith, A.K., 556n48, 556n49, 556n53
 Smith, C.G., 558n20
 Smith, D.B., 542n28
 Smith, D.K., 553n25
 Smith, D.M., 478, 573n44, 573n49, 573n50
 Smith, F., 54, 227
 Smith, G., 557n10
 Smith, P.B., 563n13
 Smyser, C.M., 561n32
 Snow, C.C., 552n16, 553n31
 Snyder, M., 561n35, 561n36
 Snyder, N.H., 569n30
 Snyder, W., 554n33, 554n34
 Snyder, W.M., 540n24
 Snyderman, B., 565n10
 Solomon, C.M., 546n55
 Solomon, M., 562n52
 Song, M., 570n59
 Sonnack, M., 559n46
 Sonnenfeld, J.A., 540n10
 Sorensen, J.B., 541n9, 541n10, 559n42
 Sorensen, P.F., 557n13
 Sosik, J.J., 563n9
 Soule, E., 545n42, 545n43
 Spear, S., 549n9
 Spector, P.E., 560n12
 Spence, J.T., 561n21, 562n50
 Spencer, B.A., 544n18
 Spencer, D.G., 560n13

Spreitzer, G.M., 564n36, 570n45
 Sprinkle, G., 568n73
 Srinivasan, D., 568n74
 Srinivasan, S., 557n5
 St.John, C.H., 543n47, 543n49
 Stack, J., 442
 Stafford, J., 471-472
 Stahelski, A.J., 570n40
 Stahl, M.J., 565n12
 Stajkovic, A.D., 566n24, 567n64
 Stalcup, S.S., 557n67
 Stalker, G.M., 552n13
 Stankov, L., 562n44
 Stanton, S., 553n29
 Starbuck, W.H., 551n16, 552n20
 Stark, A., 546n73
 Stark, E.M., 565n42
 Stark, M., 545n24
 Starke, M., 555n28
 Starner, T., 552n3
 Starr, M., 572n8
 Staude, G.E., 572n9
 Staw, B.M., 547n13, 552n16, 557n15,
 558n22, 559n48, 562n43, 563n5,
 565n3, 565n18, 566n30, 567n43
 Steckler, N., 569n36, 569n38
 Steel, R., 560n10
 Steers, R.M., 560n13, 561n19,
 561n20, 562n49
 Steiner, S.M., 305
 Steinhauer, J., 569n39
 Stemple, J., 572n10
 Stephens, C., 546n51
 Stephens, D.C., 565n6
 Stern, D., 96-97
 Stevens, M.J., 563n7
 Stevens, T., 552n11, 574n18, 575n6,
 575n12
 Stewart, G.L., 565n42
 Stewart, J., 412
 Stewart, T.A., 540n25, 548n14,
 548n15, 571n64
 Stewart, W.H., 572n5
 Stiansen, S., 551n22
 Stinglhamber, F., 561n22
 Stjernberg, T., 559n49
 Stocker, M., 109
 Stogdill, R.M., 568n6
 Stone, B., 573n39
 Stoop, B.A.M., 555n22
 Strach, L., 563n10
 Strakosch, G., 304
 Strandholm, K., 550n3
 Straub, J.T., 539n10
 Straus, S.G., 564n24
 Strauss, J.P., 561n29
 Strebel, P., 558n16
 Strickland, A.J.III, 161
 Stringer, K., 575n12
 Stripp, W.G., 543n5
 Strozniak, P., 564n30, 572n10,
 572n13, 572n14
 Stuart, T.E., 559n42
 Sturdivant, F.D., 545n41
 Subramanian, R., 550n3

Sucharski, I.L., 561n22
 Sugimori, S., 564n23
 Suhr, J., 560n1
 Sullivan, J., 555n11
 Sullivan, S.E., 556n48
 Summer, J., 575n5
 Summers, R.J., 565n8
 Sundgren, A., 544n16, 544n19
 Sunstrom, E., 564n32
 Super, D.E., 556n47, 556n52
 Suttle, J.L., 565n7, 566n35
 Swaffield, J., 565n43
 Swanson, G., 555n12
 Sweedler, W., 202-203
 Sweeney, P.D., 567n42
 Swerdlow, D., 574n13
 Swierczek, F.W., 571n65
 Switzer, F.S.III, 561n30
 Sygnatur, E.F., 573n52
 Sykes, J., 71
 Szulanski, G., 553n37
 Szymanski, K., 563n17

T

Tan, C.S.F., 570n47
 Tan, H.H., 570n47
 Tanaka, P., 113
 Tanikawa, M., 568n72
 Tanincez, G., 572n13, 574n23, 574n26
 Taninecz, G., 499
 Tannen, D., 554n9
 Tannen, Deborah, 263
 Tanner, C., 462
 Tansky, J.W., 560n4, 560n5, 560n7
 Tanzer, A., 551n19
 Tata, J., 563n9
 Tausky, C., 560n6
 Taylor, A., 573n58
 Taylor, A.III, 548n5
 Taylor, B.W.III, 212, 219, 317
 Taylor, C., 540n12, 543n8, 565n2
 Taylor, F.W., 28, 36, 237, 540n4
 Taylor, G., 545n24
 Taylor, G.S., 560n10
 Taylor, M.S., 555n12
 Tayman, J., 562n1
 Teece, D., 553n30
 Tejada, C., 555n6
 Temple, P., 573n52
 Tepper, B.J., 568n11
 Teresko, J., 543n18, 574n12, 574n30
 Terez, T., 541n15
 Terhume, C., 549n25
 Tesluk, P.E., 563n5
 Tesolin, A.L., 548n15
 Tetenbaum, T.J., 540n25
 Tetrault, L.A., 568n11
 Thalia, 194
 Thierry, H., 567n46
 Thomas, C.C., 570n46
 Thomas, D.A., 542n24
 Thomas, E., 545n39
 Thomas, E.J., 563n15, 564n25
 Thomas, J.B., 549n4
 Thomas, K.W., 564n28

Thomas, Patrick, 160
 Thomas, Pauline, 331
 Thomke, S., 559n46
 Thompson, A.A., 161
 Thompson, J.D., 552n19
 Thornton, Charles "Tex", 32
 Thornton, G.C., 555n20
 Thurston, K., 566n31
 Tichy, Charlie, 239
 Tichy, N.M., 556n29, 570n52
 Tierney, T., 540n24
 Tiggemann, M., 571n71, 571n72
 Tijoriwala, S.A., 556n30
 Tilton, G., 322
 Tischler, L., 560n1
 Tkaczyck, C., 572n10
 Toffler, B.L., 126
 Tohurst, C., 552n10
 Tornow, W.W., 560n14
 Torres, L., 554n19
 Torsilieri, J., 540n24
 Totaro, M.W., 551n16
 Toulouse, J., 550n20
 Townsend, A.M., 570n59
 Trafimow, D., 569n27
 Trevino, L.K., 542n28, 546n48,
 546n50, 546n57, 546n63, 570n57
 Trice, H.M., 542n20
 Trickett, D., 542n36
 Tripoli, A.M., 555n4
 Trist, E., 552n21
 Tsai, W.C., 539n22
 Tsui, A.S., 555n4
 Tubbs, M.E., 564n24, 565n18, 566n22
 Tuckman, B.W., 562n3
 Turban, D.B., 544n16
 Turner, Lynn, 126
 Turner, M.E., 563n14
 Tuscano, G.A., 573n52
 Tushman, M., 559n48
 Tversky, A., 548n19
 Twomey, D.F., 553n24
 Tyler, T., 570n50

U

Ullmann, A.A., 544n18
 Ulrich, D., 553n29
 Unckless, A.L., 561n35
 Ungson, G.R., 571n63
 Useem, J., 542n17, 558n19, 571n76,
 571n78, 571n79, 571n80

V

Va Vianen, A.E.M., 541n8
 Vaill, P.B., 557n5
 Valasquez, M., 545n42
 Van de Ven, A.H., 547n11, 552n17
 Van deVliert, E., 563n14
 Van Dyne, L., 564n29
 Van Eerde, W., 567n46
 Van Eynde, D.F., 557n13
 Van Fleet, D., 552n8
 Van Vianen, A.E.M., 564n27
 Vandenberghe, C., 541n8, 561n22
 Vecchio, R.P., 558n20, 568n14
 Verbeke, A., 545n24

Verespej, M.A., 540n27, 547n13,
558n24, 566n29
Verity, J.W., 551n13
Verschoor, C.C., 573n45
Vicere, A.A., 571n84
Victor, B., 542n28, 546n51, 553n29
Victorov, V.I., 567n51
Villa, Chuck, 86
Vinas, T., 570n62, 574n11
Vinchur, A.J., 561n30
Vinson, Betty, 252–253
Vlasic, B., 540n25
Vleeming, R.G., 561n33
Vogelstein, F., 569n24, 572n88
Volkema, R.J., 547n5
Von Hippel, E., 559n46
von Hippel, W., 562n50
Voss, B., 550n18
Vozikis, G.S., 543n42
Vroom, V., 405
Vroom, V.H., 430, 567n44, 567n46,
568n15, 569n16, 569n17

W

Waddock, S.A., 544n16
Wagner, C.G., 550n3
Wagner, J.A.III, 552n17, 565n20
Wagner-Johnson, D., 564n26
Wagner-Marsh, F., 542n36, 542n37
Wahba, M., 567n45
Waksal, Sam, 38
Waldman, D.A., 569n27
Walker, M.P., 550n28
Walker, N.G., 562n39
Wall, J.L., 558n23
Wall, S.J., 549n6
Wall, S.R., 549n6
Wallach, M.A., 562n38
Waller, M.J., 564n29
Walsh, J., 212
Walster, E., 566n39
Walster, G.W., 566n39
Walton, Sam, 54
Wanberg, C.R., 557n15
Wang, C.K., 559n42
Wang, Y.D., 552n19
Wanous, J.P., 555n28, 558n16, 558n17
Wanuck, D., 564n34
Warfield, A., 554n8
Warner, D., 555n16
Warner, Rita, 21
Warriner, C.K., 548n7
Wartick, S.L., 103, 544n15
Washbrook, S., 294–295
Washington, Wahday, 225
Watkins, S., 121
Watson, G.H., 551n17
Watson, W.E., 564n24
Wattenberg, B.J., 89
Waternberg, B.J., 89
Weaver, G.R., 546n50, 546n63

Webb, M.S., 546n63
Webber, A., 571n80, 571n81, 571n82
Weber, J., 126, 545n46, 546n47,
546n69
Weber, M., 30–31, 36, 237, 244,
540n8
Weber, P.B., 575n3
Weber, R.A., 547n13
Weber, T., 571n84
Weed, S.E., 561n32
Weick, Karl, 151
Weidlich, Thom, 554n41
Weihrich, H., 539n15
Weinberg, Neil, 548n27
Weingart, L.R., 563n10
Weintraub, A., 575n2
Weiss, H.M., 562n43
Weiss, J., 560n8
Welch, J., 247, 297
Wellins, R.S., 569n37
Welsh, M.A., 551n25
Wenger, E., 554n33, 554n34
Wenger, E.C., 540n24
Wessler, V., 546n65
West, Alfred P., 60
West, J., 212
Western, K., 550n5, 551n10
Wheat, A., 546n71
Wheelen, T.L., 548n8, 549n3, 550n4,
551n12
Wherry, R., 544n22, 560n9
White, E., 544n6, 564n40
White, M.A., 540n24
White, R.E., 550n21
White, R.K., 568n4
White, T., 557n14
Whitford, B., 575n36
Whitford, D., 539n6
Whitlock, B., 573n35
Whitman, M., 228
Whybark, D.C., 545n29
Wicander, L., 563n10
Wiethoff, C., 570n59
Wilderom, C.P.M., 542n34
Wiley, J.W., 539n22, 542n34, 554n38,
560n14, 573n59
William, C.R., 566n22
Williams, A., 549n13
Williams, C.R., 567n69
Williams, J.E., 562n39
Williams, R.J., 552n23
Williams, S., 572n6
Williamson, I.O., 559n3
Williamson, T., 170
Wilson, A.(Tony), 225
Wilson, M.C., 106, 554n2
Wiltshire, H., 438
Wind, Y., 543n5
Winnick, Gary, 38
Winter, G., 573n47

Wiscombe, J., 547n84, 567n68
Wnuck, D., 556n51
Woehr, D.J., 555n22
Wofford, J.C., 566n22, 569n19
Wokutch, R.E., 544n18
Wolfe, R., 544n18
Wolff, S.B., 563n8, 565n42
Wong, W., 553n3
Wood, D.J., 544n11, 544n17, 544n18
Woodman, R.W., 542n28, 559n41
Woodward, C.A., 558n15
Woodward, J., 552n18
Woodward, Joan, 242–243
Wooten, W., 549n13
Worren, N.A., 557n13
Woycke, J., 569n27
Wright, J., 560n6
Wright, P., 550n21
Wright, P.M., 554n2
Wycoff, J., 539n23
Wyld, D., 550n21
Wylie, I., 547n2

Y

Yammarino, F.J., 569n27, 571n71
Yarrow, D., 551n17
Yasai-Ardekani, M., 552n21
Yaukey, J., 573n36
Yergin, D., 543n26
Yetton, P., 564n25
Yetton, P.W., 568n15
Young, Alan, 295
Young, M., 554n14
Youngblood, S.A., 546n48, 546n57
Youngs, Ross, 130–131
Yourish, K., 540n13
Yu, J., 562n39
Yukl, G., 569n25
Yung, Chung Ju, 54
Yunker, G.W., 540n10

Z

Zaccaro, S.J., 565n42
Zachary, G.P., 540n25
Zagorski, M., 542n21
Zahra, S., 540n12
Zahra, S.A., 544n16
Zairi, M., 573n31
Zander, A., 568n7
Zander, A.F., 570n40
Zapata, Gustavo Romero, 194
Zawacki, Jim, 312
Zell, D., 553n37
Zellner, W., 547n80, 568n78, 570n43
Zenger, T., 553n29
Zhou, J., 559n48
Ziegler, Russell, 136
Zielinski, D., 554n8
Zimmerman, E., 573n38
Zingheim, P.K., 567n69

● ● ● Índice de compañías

A

A&P, 189
 A&R Welding, 14
 A&W, 286
 ABB Ltd., 37
 ABC, 195
 Abercrombie & Fitch, 297
 Accenture, 172
 Accor, 188
 Acxiom Corporation, 246, 383
 Adidas, 66, 195, 315-316
 Advantica, 39, 302
 Aeroquip-Inoac Company (AIC), 503
 African Union, 83
 Ajilon, 392
 Alcoa, 297
 Alcoa of Australia, 103, 503
 Alenia Marconi Systems, 498
 Allegiant Bank, 417
 AltaVista, 312
 Amazon.com, 40-41, 68-69, 201-202, 433, 505
 America Online (AOL), 58
 American Airlines, 184, 196
 American Customer Satisfaction Index (ACSI), 467
 American Express Company, 103, 195, 346, 414, 504
 American Standard Cos., 188, 497
 AMS Operations Hillend factory, 384
 Anheuser-Busch, 86, 194, 195
 Apple Computer, 60, 170, 187, 189, 352
 Applebee's Neighborhood Grill & Bar, 468
 Appleby's Restaurants, 412
 Argri-Mark Inc., 423
 Arthur Andersen, 125-126
 AskJeeves, 312
 Aspen Skiing Company, 103
 Association of Southeast Asian Nations, 83
 AT&T, 189, 297, 325
 Athleta Corporation, 47
 Atlas, 267
 Au Bon Pain, 341
 Auchan, 84
 Augustine Medical, 328
 Author's Guild, 201-202
 Automation, 318
 Avery-Dennis Corporation, 317
 Avis Rent A Car, 39, 185
 Avon Products, 4, 39, 108, 366-367, 452

B

B. G. Beach Associates, 365
 Bank of Montreal, 239
 Bank of Nova Scotia, 318
 Bank One Corporation, 350
 Barnes & Noble, 201

BASF, 389
 Baxter International, 246
 Beckman Coulter, Inc., 188
 Ben & Jerry's, 62, 78
 Benetton Group S.p.A., 318
 Bertelsman AG, 181
 Best Buy, 494
 Bic Corporation, 239
 Bic Pen Company, 78
 Biodiesel (B20), 15
 Biogen, 241
 BJ's Wholesale Club, 259, 492
 Black & Decker, 493
 Blistex, 62
 Blue Man Group, 162
 BMW, 37, 369, 505
 Boboli, 79
 Bob's Big Boy, 86
 Boeing Company, 93, 113, 246, 301
 Boise Cascade, 285-286
 Boise Cascade Corporation, 471
 Bombardier, Inc., 489, 502
 Bookman's Used Books, 73
 Bookoff, 201
 Border's Group Inc., 206
 Borland, 271
 Bose Corporation, 188
 Boston Beer Company, 511
 Boston Consulting Group (BCG), 189-190
 Boston Market, 188, 477
 Boston Pizza International, 294-295
 BP, 458-459
 BP Amoco, 318
 Braun, 79
 Bristol-Myers Squibb, 85
 British Broadcasting Company, 80
 British Petroleum, 271
 Broadcast.com, 398
 Buckman Laboratories, 42, 271
 Burger King, 174, 195, 226
 Burrito King, 477
 Business Roundtable, 105

C

Canadian Customs and Revenue Agency, 234
 Canadian Imperial Bank of Commerce, 492
 Canon, 106
 Carlson Wagonlit Travel, 188
 Carlton and United Breweries, 503
 Carnival, 195
 CBS, 195
 Cendant Corporation, 414, 445
 Cerner Corporation, 256, 259
 Charles Schwab & Company, 41, 154-155, 440
 Chem-Dry Carpet Cleaning, 137-138
 ChevronTexaco, 269
 Children's Place, The, 229

Chili's, 468
 Chipotle Mexican Grill, 188
 Chrysler, 44
 Chuck's Parking Service, Inc., 277
 Circuit City, 32
 Cirque Du Soleil, 60-61
 Cisco Systems, 15, 31, 248
 CITES (Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora), 155
 Citibank, 272
 Citicorp, 325
 Citigroup, 352
 City Fresh Foods, 101
 Claire's Stores, 161
 Club Med, 65
 Coach, 194
 Coca-Cola, 37, 66, 114-115, 174, 191, 194, 195, 226, 302
 CocoMat, 99, 123
 Coffee Bean & Tea Leaf, 87
 Cole's Books, 253
 Coleman Trust and Realty, 375
 Colgate-Palmolive, 446
 Common Ground Community, 166
 Compania Chilena de Fosforos SA, 194
 Compaq Computer, 317
 Computerization, 318
 Container Store, The, 282, 443
 Continental Airlines, 189
 Converse, Inc., 315-316
 Coors, 195
 Coors Brewing Company, 325, 384
 Corporate Governance Center (Kennesaw State University), 482
 Costco, 196
 Costco Wholesale Corporation, 441
 Cott Corporation, 253
 Crispin Porter & Bogursky, 148
 Crombie Corporation Pty. Limited, 251
 CSX Transportation, 15
 Curves for Women, 137-138
 Cypress Semiconductor, 442

D

DaimlerChrysler, 82, 106, 189, 195, 452, 474, 509
 DANONE, 419
 Dale Earnhardt, Inc., 450-451
 Def Jam Records, 128
 Dell Computer, 41, 121, 169, 191, 197, 301, 434, 493, 505
 Deloitte Touche Tohmatsu, 84
 Delphi Automotive Systems Corporation, 503
 Delta Airlines, 184, 196
 Denny's, 302
 Denso, 103
 Deutsche Bank, 84, 446

Disney Company, 228
 Dole Food, 39
 Dominion Funds Ltd., 272
 Domino's Pizza, 191
 Donato's Pizza, 188
 Dow Chemical, 504
 DST Output, 473
 Duke Energy, 121
 Dun & Bradstreet (D&B), 207
 DuPont, 106, 210, 297, 442

E

E*TRADE, 41, 70
 eBay, 41, 68, 182-183, 228
 Ecover, 106
 Eddie Bauer, 325
 EDS, 172
 Electronic Arts, 333, 393-394
 Eli Lilly and Company, 123, 365
 Emerson Electric, 210
 Empire Blue Cross and Blue Shield, 109
 Enron Corporation, 38, 60, 109, 110, 116, 121, 126, 481-482
 Enterprise Rent-a-Car, 479
 Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), 302
 Ericsson, 248
 European Union, 81-82
 Evans Findings Company, 491
 Exabyte, 301
 ExxonMobil, 17

F

Farmacias Benavides, 486-487
 Farnell-Newark InOne, 94
 Federal Express, 51, 54, 65, 194, 197, 346
 Fila, 66
 FlipDog.com, 286
 Ford Motor Company, 31, 44, 161, 195, 235, 237, 243, 496
 Frito-Lay, 67, 85, 187
 Fujitsu, 413
 Fuller Brush Company, 237

G

GAP, 297
 GAPKids, 229
 Gateway Computer, 188
 Gatorade/Tropicana North America, 187
 GE Plastics, 262
 General Electric, 31, 42, 68, 93, 171, 197, 247, 297, 306-307, 321, 352, 504
 General Motors, 17, 44, 64, 195, 248, 384
 General Motors Corporation, 474
 Giordano Holdings Ltd., 210
 Girl Scouts USA, 66
 Global Cellular One, 510
 Global Crossing, 38
 Glory Foods, 511
 Glow Industries, 170

GMAC-RFC, 223
 GNC Vitamin and Nutritional Products Store, 137
 Godiva, 78
 Golden West Financial, 4
 Goldstar, 195
 Goodyear, 3
 Goodyear Tire and Rubber Company, 306-307
 Google, 68, 312, 379
 GR Spring & Stamping Inc., 312
 Graff-Pinkert Inc., 138
 Granite Rock Company, 191
 Great Place to Work Institute, 467
 Green Gear Cycling, 512
 Greyhound Bus Lines, 79
 Grupo M, 391
 Grupo Sur, 225
 Grupo Televisa, 169
 Gymboree, 229

H

H. J. Heinz Company, 180
 Haagen-Dazs, 79
 Haier Group, 457
 Hallmark, 235, 316
 Hangers Cleaners, 106
 Harbor Properties, Inc., 223
 Hard Candy, 40
 Haribhai's Spice Emporium, 85
 Harley-Davidson, 191, 271
 Harlow, 251
 Harrah's Entertainment, 61
 Hasbro Toy Company, 70
 Health Partners, 294
 HealthSouth, 224
 Henan Electric Power Transmission and Transformation Construction Company (HETT), 205
 Henkel Consumer Adhesives, 210
 Herman Miller Inc., 107-108, 454-455
 Hewitt Associates, 467
 Hewlett-Packard Corporation, 4, 42, 62, 86, 89, 106, 246, 384, 453, 471
 Home Decor, 80
 Home Depot, 65, 463
 Honda, 195
 Honeywell Corporation, 239
 Horn Group, The, 338
 Hot Pockets, 79
 Hot Topic, 198, 511
 HSBC Group, 167
 Hyundai Corporation, 54, 194, 195

I

i2 Technologies, 449
 IBM, 55, 85, 86, 89, 106, 172, 188, 210, 321, 322
 IBM Global Services, 472
 IDEO, 60
 IHOP International, 412
 IKEA, 54, 66, 106, 151, 495
 Ikon Office Solutions, 4
 Imclone, 38, 110
 Indicom, 235

Indigo Books & Music, 253
 Industrial Light & Magic, 384
 Integrated Information Systems Inc., 475
 Intel Corporation, 194, 220, 327, 490
 International Network Services, 173
 International Organization for Standardization (ISO), 504
 Interstate Bakeries Corporation, 239
 Intuit Inc., 313
 Ito-Yokado, 475
 ITT Industries, 504
 iTunes Music Store, 187

J

J. P. Morgan Chase, 301
 J R Home Remodeling, 40
 Jackson-Hewitt Tax Service, 137
 Jani-King Cleaning Service, 137
 Japan Booksellers Federation, 201
 JC Penney, 229
 Jet Blue, 196
 Joe Boxer Corporation, 202-203
 Johnson & Johnson, 325, 504
 Johnson Controls, 495, 509
 Jupitermedia, 278

K

Kauai Vacation Rentals and Real Estate, Inc., 21
 KaZaa, 70, 100, 124
 Keefe, Bruyette, & Woods Inc., 14, 56
 Kellogg, 187
 Kenner Toys, 70
 KFC, 187, 286
 Khmer Internet Development Services (KIDS), 228
 Kimberly-Clark, 194
 Kinko's, 242
 Kirin, 86
 Kmart, 180, 194, 196, 203, 208
 Kodak, 189
 Kohl's, 196
 KPMG International, 440
 Kraft Foods, 4, 44, 195, 302, 373, 383, 496
 Krause Gentle Corporation, 292
 Krispy Kreme Doughnuts, 472
 Kroger, 51

L

L. L. Bean, 237, 248
 La Canasta Mexican Food Products, Inc., 130
 Lab Safety Supply Corporation, 325
 Labatt, 86
 Lake Partners Strategy Consultants, 73
 Lancaster Colony Corporation, 188
 Lands' End, 50
 Latex Foam International, 491
 Lend Lease Corporation, 37
 Lennox Industries, 466
 Les Halles restaurant, 425

Levi Strauss & Co., 39, 41, 297, 315, 505, 506
 Limited Brands, 68, 244
 Lipton, 79
 Litton Industries, 32
 LM Ericsson, 191-192
 LookSmart, 312
 Lost Arrow, 54
 Lowe's, 65
 Lucent Industries, 427
 Lucent Technologies, 292
 LVMH-Moët Hennessy Louis Vuitton SA, 190-191

M

Macromedia, 136
 MADD (Mothers Against Drunk Driving), 66
 Marks & Spencer, 210
 Marque, Inc., 455
 Marriott Hotels, 210
 Mary Kay Cosmetics, 57, 434
 Massachusetts Bay Transportation Authority, 448
 Massey Energy, 104
 MasterCard, 146, 195
 Matsushita, 290, 458-459
 Mattel, 25-26, 31, 70, 329, 505
 Maytag, 242
 McDonald's Corporation, 37, 39, 66, 70, 84, 137, 188, 195, 235, 301, 466, 468, 469, 492
 McGraw-Hill, 103
 McKesson, 440
 Meade Instruments Corporation, 228
 Merck, 397
 Merrill Lynch, 84, 154
 Mervyn's, 196
 Metropolitan Museum of Art, 66
 Micron Technology, 453
 Microsoft, 18, 54, 57-58, 397
 Midwest Airlines, 196
 Miller, 195
 Minol-MGT, L. P., 200
 Mitsubishi Corporation, 189, 208
 Mitsubishi Motors North America, 307-308
 Modelo, 86
 Motive Communications, Inc., 419
 Motorola, 246, 383
 Ms. Foundation for Women, 106
 Murata Manufacturing Company, 468
 Muscular Dystrophy Association, 66
 Museum of Modern Art, 168

N

NASA, 330
 NASCAR, 181
 National Australia Bank Limited (NAB), 281-282
 National Basketball Association (NBA), 96-97
 National Imagery and Mapping Agency (NIMA), 242
 NBC, 195

NCCI Holdings, 469
 Nestlé, 85, 195, 243, 497
 Network Medical Management Support, 507
 New Balance Athletic Shoes, 198
 New York Board of Trade, 221
 New York Times, 103, 111
 Newell Rubbermaid, 65
 Nichols Foods Ltd., 413
 Nike, 56, 65-66, 161, 184, 191, 195, 198, 248, 315-316
 Nissan, 195
 Nokia Corporation, 82, 171, 504
 Nordstrom, 4, 185, 194
 North American Soft Drinks, 187

O

Office Depot, 346
 Oil Changers, 409
 Okemo Mountain Resort, 179-180
 One World Health, 158
 OnProject.com, 220
 Ontario Hospital Association, 472
 Oracle, 449
 Oticon Holding A/S, 247
 Outboard Marine Corporation (OMC), 489

P

Panera Bread Company, 341
 Parker Brothers, 70
 Parkland Memorial Hospital, 257
 Patagonia, Inc., 54
 PayLess Shoe Source, 51, 210
 Pearson Canada, 44, 305
 Pearson Education, 21, 153, 173
 Pearson PLC, 7, 123
 Pearson Prentice Hall, 200, 507
 Pearson Scott Foresman, 387
 People Power, 174
 PeopleSoft, 449
 Pepsi International, 187
 PepsiCo Inc., 66, 67, 85, 187, 195, 210, 226, 384, 466
 PETA (People for the Ethical Treatment of Animals), 66
 Pfizer, Inc., 294, 496
 Pillsbury, 66
 Pitney Bowes, 297
 Pixel Liberation Front, 32
 Pizza Hut, 187, 286, 440
 Pogo.com, 270
 Polo Ralph Lauren, 297
 Postnet, 269
 PowerBar, 78
 Prentice Hall Publishers, 103, 465
 Pret A Manger, 188
 PricewaterhouseCoopers, 286-287, 481
 Prime Trucking Inc., 68-69
 Procter & Gamble, 17, 60, 189, 198, 199, 207-208, 243, 506
 Project Courage, 344

Q

Qantas Airways, 15
 Quaker Oats, 66, 187
 Quiznos Sandwiches, 137

R

R&S Company, 347
 Radio Shack, 137-138
 Ralston Purina, 239
 Rambus, 388-389
 Rawlings, 184
 RCA, 78
 Reebok, 65-66, 189, 195, 198, 248, 315-316
 Revlon Cosmetics, 161
 Rhinotek, 423
 Ritz-Carlton Hotels, 275
 Rockwell Collins, 503
 Rockwell International, 503
 Rolex, 64
 Rollerblade Inc., 496
 Rolling Stones, 248
 Royal Caribbean, 195
 R.R. Donnelley & Sons Company, 195, 311
 Rubbermaid, 207, 210
 Ruth's Chris Steak House, 294

S

Sabre, 412
 SADD (Students Against Destructive Decisions), 66
 Saint-Gobain Performance Plastics, 496
 SalvageSale, 197
 Samsung, 195
 San Antonio Spurs, 439
 Sankyo Pharma Inc., 448
 Sapient Corporation, 454
 SAS Institute Inc., 410, 458-459
 Saturn Corporation, 17, 235, 246
 SBC Communications, 39, 397
 Schlotzky, 86
 Schneider Automation Inc., 501
 Schneider National, 62
 Sears, 41, 116, 153, 189
 SEI Investments Company, 60
 Semifreddi, 255-256
 Shakey's Pizza, 86
 Shell Chemical Company, 495
 Siebel Systems, 449
 Siemens AG, 8, 86, 493, 494
 Silicon Valley Community Ventures (SVCV), 47
 Skippy, 78
 Skoda, 492
 SmithBooks, 253
 Smucker's, 66
 Sony Corporation, 53, 84, 171, 194, 206, 327, 504
 South Beach (SOBE) Beverage, 187
 South Sound Dental Care, 417
 Southeast Business Partnership, 305
 Southern Cone Common Market (Mercosur), 83
 Southwest Airlines, 4, 53, 54, 62, 63, 184, 191, 194, 196, 210, 282, 286, 346, 434-435, 446, 465
 SRA International, 325
 SRC Holdings Corporation, 442

St. Louis Bread Company, 341
 St. Luke's advertising agency
 (London), 59
 Stacy's Pita Chip Co., 54
 Star Cruises, 195
 Starbucks Corporation, 55, 71, 271
 Steinway, 44
 Stone Oven Bakery, 277
 StrawberryFrog, 384-385
 Stroke, S.A., 155
 Stryker Corporation, 454
 Subway, 221
 Sun Life Assurance, 246
 Sun Microsystems, 453, 508-509
 Surburban Hospital (Bethesda,
 MD), 384
 Svenska Handelsbanken, 233-234
 SYSCO Corporation, 474

T

Taco Bell, 187, 286
 Talbot's, 181
 Target, 51, 77, 196, 208
 Tatiana Mercado, 510
 Tech Target, 304
 Telefonica, 85
 Texas Instruments, 435
 The Limited, 66
 Thomas Electric Inc., 331
 3M Corporation, 56-57, 105-106,
 169, 321, 327, 328, 352, 504
 Tiger Electronics, 70
 Timberland, 282
 Timbuk2, 47
 Time Warner, 181
 Timex, 64
 Timken Company, 493
 Tires Plus, 3
 TJX, 196
 Tom's of Maine, 62, 107-108
 Tonka Toys, 70
 Toshiba Corporation, 243, 502
 Toyo Ink, 372

Toyota Motor Corporation, 37, 42,
 106, 184, 195, 474
 Toys "R" Us, 206
 Travelocity, 412
 Trident Precision Manufacturing, 349
 Triology, 293
 TRW, 509
 Tupperware, 207
 24/7 Gramercy Park, 225
 Tyco International, 38, 110

U

UBS AG, 157, 168
 Ugg, 494
 Unilever, 82, 195, 208
 Union Carbide, 189
 United Airlines, 196, 322
 United Parcel Service (UPS), 65, 297,
 326, 421-422, 502
 United Plastics Group, 86
 United States Air Force Academy, 75
 United Technologies Corporation
 (UTC), 440
 United Way, 66
 U.S. Air, 196
 U.S. Air Force, 352
 U.S. Army, 318
 U.S. Federal Bureau of Prisons, 182
 U.S. Federal Trade Commission
 (FTC), 188
 U.S. Postal Service, 65, 181-182, 471
 UTStarcom, 128

V

Vail Resorts Inc., 188
 Valeo Klimassystemme GmbH, 504
 Varsitybooks, 41
 VH1, 71
 Virgin Atlantic Airways, 148
 Virgin Group, 54
 Visa, 146, 195, 197
 Volkswagen AG, 181, 492
 Volvo, 383
 Volvo Construction Equipment, 210
 Voyant Technologies, 279

W

W. L. Gore, 383
 Walgreen's, 196
 Wal-Mart, 3, 51, 54, 65, 68, 77, 85, 180,
 187, 189, 191, 193-194, 208, 210, 244,
 397, 496
 Washington Mutual, Inc., 367
 Washington Post, 103
 Watson Wyatt Worldwide, 4, 269
 Wella, 79
 Wellmark Inc., 505
 Wells Fargo, 348, 505
 Wendy's, 195, 494
 Western Electric Company, 33-34
 Whirlpool, 106
 Whole Foods Market, Inc., 228, 246
 William Wrigley Jr. Co, 274
 Williams-Sonoma, 66
 Windsong Allegiance Group, LLC,
 202-203
 Winn-Dixie Stores, 51
 Wipro Limited, 172
 Wizards of the Coast, 70
 World Adventures Travel, 413
 World Trade Organization (WTO),
 205
 WorldCom, 110, 121, 252-253
 WorldNow, 57
 Wormald Security, 503
 Wyeth, 471-472
 Wyndham International, 466

X

Xerox Corporation, 4, 39, 186, 246,
 302, 384

Y

Yahoo!, 41, 312, 398
 YUM! Brands, Inc., 187, 286

Z

Zara, 77-78, 94, 213
 Zimmer Holdings, 227
 Zippo Manufacturing, 69

● ● ● Índice glosado

A

Acción afirmativa *Programas que mejoran la situación en las organizaciones de los miembros de grupos protegidos*, 285

Acción correctiva básica *Acción correctiva que analiza cómo y por qué se desvió el rendimiento y después corrige la causa de la desviación*, 463

Acción correctiva inmediata *Acción correctiva que resuelve los problemas al instante para que el rendimiento retome su curso*, 463

Acontecimientos *Puntos finales que representan la conclusión de las actividades principales de una red PERT*, 215

Acontecimientos inesperados, preparación de, 221

Acoso sexual *Cualquier actividad no deseada de naturaleza sexual que afecta el empleo de un individuo*, 302-303

Actitud etnocéntrica *Creencia provincial de que los mejores enfoques y prácticas laborales son los del país de origen*, 80-81

Actitud geocéntrica *Punto de vista orientado globalmente que se centra en el uso de los mejores enfoques y personal de todo el mundo*, 80-81

Actitud policéntrica *Punto de vista que afirma que los gerentes del país anfitrión conocen los mejores enfoques y prácticas laborales para dirigir sus empresas*, 80-81

Actitudes *Declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos*, 344-350

- componente, afectivo, 344
- cognoscitivo, 344
- de comportamiento, 344
- compromiso organizacional, 346-347
- disonancia cognoscitiva, 347-348
- encuestas, 348-349
- implicaciones para los gerentes, 349-350
- participación en el trabajo, 346
- satisfacción en el trabajo, 344-346 y consistencia, 347

Actitudes de los empleados, como fuerzas internas para el cambio, 313

Actividades *Tiempo o recursos necesarios para pasar de un suceso a otro en una red PERT*, 215

Acuerdo del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), 83

Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), 83-84

Acuerdo Global, 115

Acuerdo operativo *Documento que explica las disposiciones que dirigen la manera en que una LLC (empresa de responsabilidad limitada) conducirá sus negocios*, 337

Adaptación, 376

Adaptación masiva a las necesidades del cliente *Proporcionar a los consumidores un producto en el momento, el lugar y como lo deseen*, 505-506

Administración a libro abierto *Enfoque motivador en el que los estados financieros de una organización (los "libros") se comparten con todos los empleados*, 411

Administración *Coordinación de las actividades de trabajo de tal manera que se concluyan en forma eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas*, 7-8

- antecedentes históricos de la, 26-27

- burocracia, 30-31

- calidad, 43-44

- científica, 28-29

- destrezas en, 12-16

- diversidad de la fuerza laboral, 39

- división del trabajo, 26-27

- eficacia, 8

- eficiencia, 7-8

- enfoque, cuantitativo hacia la, 31-32

- de comportamiento hacia la,

- 32-34

- de contingencia hacia la, 36

- de sistemas hacia la, 34-36

- ética, 38

- función de, control, 9-10

- dirección, 9

- organización, 9

- planeación, 9

- funciones, 9-10

- gestión del conocimiento, 42

- habilidad empresarial, 40

- oportunidades de carrera en la, 18

- organizaciones que aprenden,

- 41-42

- papeles de la, 10-12

- principios de, 30

- Taylor de la, 28

- razones para estudiar, 17-20

- Revolución Industrial, 27

- tendencias y aspectos de la, 37-44

- teóricos de la administración general, 29-31

- universalidad de la, 17-18

- y el mundo de los negocios electrónicos, 40-41

- y globalización, 37

Administración científica *Uso del método científico para determinar la "mejor manera" de realizar un trabajo*, 28-29

- contribuciones importantes, 28-29

- y los gerentes de hoy, 29

Administración por objetivos (APO) *Sistema de la administración en el que los empleados y sus gerentes determinan de manera conjunta objetivos de rendimiento específicos; el avance hacia el logro de esos objetivos se revisa*

periódicamente y las recompensas se distribuyen con base en este avance, 165, 297, 325

Administración por supervisión directa en el área de trabajo *Término que se usa para describir a un gerente que se encuentra en el área de trabajo, interactuando directamente con los empleados*, 469

Administración total de la calidad (ATC), 43

Administre su carrera:

- análisis SWOT (FODA) personal, 186

- cambio, 321

- encontrando una cultura compatible, 55

- llevarse bien con gente difícil, 362

- oportunidades de carrera en administración, 18

- satisfacción en el trabajo, 400

- toma de riesgos, 145

Agentes de cambio *Personas que actúan como catalizadoras y asumen la responsabilidad de la gestión del proceso de cambio*, 313-314

Alcance del trabajo *Número de las diferentes tareas que se requieren en un empleo y la frecuencia con que esas tareas se repiten*, 400

Alianza empresarial conjunta *Enfoque hacia la operación global, que es un tipo específico de alianza estratégica en la que los socios acuerdan formar una organización separada e independiente con algún propósito de negocios*, 86

Alianzas comerciales regionales, 81-83

- Asociación de Naciones del Sureste

- Asiático (ANSA), 83

- otras alianzas comerciales, 83

- Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), 82-83

- Unión Africana, 83

- Unión Europea (UE), 81-82

Alianzas estratégicas *Enfoque hacia la operación global que implica la asociación entre una organización y una empresa extranjera en la que ambas comparten recursos y conocimientos para desarrollar nuevos productos o construir instalaciones de producción*, 86

Almuerzos para tomar el pulso, 272

Ambiente cultural, 88-93

- cultura nacional, 89

- esquema, GLOBE para evaluar las culturas, 90-93

- de Hofstede para evaluar las culturas, 90

- objetivos de grupo, 378

Ambiente, 64-72

- ambiente externo, 64-69

- complejidad ambiental, 70-71

- dinámico, 69

- gerentes, efecto en el, 69-72

matriz de incertidumbre ambiental, 69

relaciones con las partes interesadas, manejo de las, 71-72

Ambiente económico, 87-88

Ambiente específico *Parte del ambiente que es importante en forma directa para el logro de los objetivos de una organización*, 64-66

- clientes, 64-65
- competidores, 65-66
- grupos de presión, 66
- proveedores, 65

Ambiente externo *Instituciones o fuerzas externas que afectan potencialmente el rendimiento de una organización*, 64-69

- específico, 64-66
- general, 66-69

Ambiente general *Condiciones externas amplias que pueden afectar a la organización*, 66-69

- demográficas, 68
- económicas, 66
- globales, 69
- políticas y legales, 66-67
- socioculturales, 67-68
- tecnológicas, 68-69

Ambiente global:

- actitud, etnocéntrica, 80
- geocéntrica, 80
- policéntrica, 80
- alianzas, comerciales regionales, 81-83
- estratégicas, 86
- ambiente legal y político, 87
- cómo las organizaciones se vuelven globales, 85-86
- comprensión del, 81-84
- cultural, 88-93
- económico, 87-88
- empresa conjunta, 86-87
- exportación, 85
- franquicia, 86
- gerencia en un, 77-97, 86-94
 - país de origen de la propiedad de productos conocidos, 78-79
- gerencia global en el mundo de hoy, 93-94
- importación, 85
- licencia, 86
- Organización Mundial de Comercio (OMC), 83-84
- organizaciones globales, tipos de, 84-85
- perspectiva global, 79-80
- provincialismo, 79
- subsidiaria extranjera, 86

Ambiente legal y político, 87

Ambientes dinámicos, 69

- planeación eficaz en los, 171-172

Amenazas *Tendencias negativas en los factores ambientales externos*, 184

Ampliación del trabajo *Expansión horizontal de un empleo aumentando su alcance*, 400-401

Amplitud de control *Número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz*, 238

Análisis de empleos *Evaluación que define los empleos y los comportamientos necesarios para llevarlos a cabo*, 285-286

Análisis de la cartera corporativa, 189-190

Análisis de series temporales, 209

Análisis del punto de equilibrio *Técnica para identificar el punto en el que los ingresos totales son suficientes para cubrir los costos totales*, 216

Análisis SWOT (FODA) *Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas*, 185

Análisis SWOT (FODA) personal, 186

Apoyo organizacional percibido *Creencia general de un empleado de que su organización valora su contribución y cuida de su bienestar*, 346-347

Aprendizaje *Cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia*, 360-364

- condicionamiento operante, 360-361
- implicaciones para los gerentes, 363
- moldear el comportamiento, 362-363
- teoría del aprendizaje social, 361

Arsenal de Venecia, 26

Asa de retroalimentación, 259

Asignador de recursos, 11

Asociación Americana de Administración, 108

Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ANSA) *Alianza comercial de 10 naciones del sureste asiático*, 83

Auditorías sociales independientes, 119

Aumento del compromiso *Compromiso mayor asociado a una decisión previa, a pesar de la evidencia de que la decisión pudiera estar equivocada*, 141

Ausentismo *No presentarse a trabajar*, 343

- y satisfacción en el trabajo, 345

Autoeficacia *Creencia de un individuo de que es capaz de realizar una tarea*, 399

Autoestima (AE) *Grado de gusto o disgusto de un individuo hacia sí mismo*, 353

Autonomía *Grado en el que un empleo proporciona libertad, independencia y discreción considerables a un individuo para que programe su trabajo y determine los procedimientos que usará para llevarlo a cabo*, 401-402

Autoridad *Derechos inherentes en una posición gerencial para decir al personal qué hacer y esperar a que lo haga*, 237

Autovigilancia *Característica de la personalidad que mide la capacidad de un individuo para adaptar su comportamiento a factores situacionales externos*, 353-354

B

"Baby boomers" (personas nacidas entre 1946 y 1964), 68

Burocracia *Forma de organización que se caracteriza por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, reglas y normas detalladas y relaciones impersonales*, 30-31

C

Cadena de mando *Línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién*, 237

Cadena de mando doble, 246

Cadena de medios y fines *Red integrada de objetivos en la que el logro de objetivos en un nivel sirve como el medio para lograr objetivos o fines en el siguiente nivel*, 164-165

Cadena de servicio-beneficio *Secuencia de servicios, desde los empleados hasta los clientes, para obtener utilidades*, 479-480

Cadena de valor *Serie completa de actividades que agrega valor en cada etapa, comenzando con el procesamiento de materias primas y finalizando con los productos terminados en manos de los usuarios finales*, 494

Calidad *Capacidad de un producto o servicio para hacer de manera confiable lo que se supone que debe hacer y satisfacer las expectativas del cliente*, 502

Calidad de vida *Característica de una cultura nacional que destaca las relaciones y el interés por los demás*, 90

Cambio organizacional *Cualquier alteración del personal, estructura o tecnología*, 312

Cambio, 338

- definición, 312
- estructura, cambios en la, 317
- exitoso, 326-327
- factores situacionales, comprensión de los, 322
- fuerzas para el, 312-316
 - externas, 312-313
 - internas, 313
- gerente como agente de cambio, 313-314
- manejo de la resistencia al cambio, 529-530
- metáfora, de las aguas tranquilas, 314-315
 - rápidos de aguas blancas, 315-316
- organizacional, 312
- organizaciones capaces de cambio, características de las, 326
- personal, en el, 318
- tecnología, cambios en la, 317-318
- tensión de los empleados, manejo de la, 323-325
- tipos de, 317-318

Cambios económicos, como impulso para el cambio, 313

Campeones de ideas *Individuos que apoyan las nuevas ideas de manera activa*

- y entusiasta, proporcionan apoyo, superan la resistencia y garantizan la implementación de las innovaciones, 330
- Canal Medio** a través del cual viaja un mensaje, 258-259
- Cantidad de vida** Grado en el que predominan los valores, como la seguridad en uno mismo, la adquisición de dinero y bienes materiales y la competencia, 90
- Capacidades centrales** Destrezas, habilidades y recursos de mayor valor de una organización que determinan sus armas competitivas, 184
- Capacitación**, ver también *Capacitación de los empleados*, 295, 520-521
- Capacitación de los empleados**, 294-295
- métodos, 295
 - tipos de, 294-295
 - y diversidad de la fuerza laboral, 302
- Capacitación en el trabajo**, 295
- Carrera sin límites**, 299
- Carreras** Secuencia de puestos que una persona tiene a lo largo de su vida, 299-300
- sin límites, 299
- Castigo**, 363
- Centralización** Grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización, 239-240
- Centro de control** Característica de la personalidad que refleja el grado en que las personas creen que controlan su propio destino, 112, 353
- Centro de Gobierno Corporativo** (Kennesaw State University), 482
- Centros de evaluación** Lugares en los que se evalúa el potencial gerencial de los candidatos a un empleo por medio de pruebas de simulación del desempeño, 291
- Certeza** Situación en la que un gerente puede tomar decisiones exactas porque conoce todos los resultados, 144
- Clasificaciones de industrias y empresas**, 467
- Clientes**, 64-65
- Codificación** Convertir un mensaje en símbolos, 258
- Código de ética** Declaración formal de los valores primarios de una organización y de las normas éticas que ésta espera que sigan sus empleados, 116-117
- Cohesión del grupo** Grado en el que los miembros del grupo se identifican entre sí y comparten los objetivos del grupo, 378
- Cohesión**, relación entre la productividad y la, 379
- COIN**, equipos (comunidad de interés), 42
- Colectivismo** Estructura social en la que las personas esperan que los demás miembros de su grupo las cuiden y protejan, 90
- Comercio electrónico** Componente de ventas y marketing de los negocios electrónicos, 41
- Comida simple**, 57
- Comiendo la comida de tu perro**, 57
- Comparación referencial (benchmarking)** Búsqueda y comparación de las mejores prácticas entre competidores y no competidores que conducen a la organización a su mejor desempeño, 210-211, 473-474
- Comparaciones de multipersonas** Técnicas de evaluación del desempeño que comparan el desempeño de un individuo con el de otros, 297
- Compartir el empleo** Práctica que consiste en que dos o más personas comparten un empleo de tiempo completo, 409
- Compensación**, 298-300
- pago con base en destrezas, 298-300
- Competidores**, 65-66
- Complejidad ambiental** Número de componentes que existen en el ambiente de una organización y el grado en el que dicha organización conoce esos componentes, 70-71
- Componente afectivo** Parte emocional o sentimental de una actitud, 344
- Componente cognoscitivo** Parte de una actitud que está integrada por las creencias, las opiniones, el conocimiento o la información que tiene una persona, 344
- Componente de comportamiento** Parte de una actitud que se refiere a la intención de comportarse de una manera determinada hacia alguien o algo, 344
- Componentes estructurales**, 317
- Comportamiento** Acciones de las personas, 341-367 ver también *Comportamiento organizacional*
- actitudes, 344-346
 - aprendizaje, 360-364
 - fundamentos, 341-367
 - moldear el, 362-363
 - organizacional, enfoque del, 342-343
 - percepción, 357-360
 - personalidad, 350-357
- Comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO)** Comportamiento discrecional que no es parte de los requisitos laborales formales de un empleado, pero que no obstante fomenta el funcionamiento eficaz de una organización, 343
- Comportamiento del grupo**, 342
- Comportamiento individual**, 342
- Comportamiento organizacional (CO)** El área de estudio que trata sobre las acciones (comportamiento) de las personas en el trabajo, 32-34, 343 ver también *Comportamiento*
- Composición de la fuerza de ventas**, y pronóstico, 209
- Compromiso organizacional** La orientación de un empleado hacia la organización en cuanto a su lealtad, identificación y participación en la organización, 346-347
- Comunicación** Transferencia y comprensión de significados, 255-280
- comprensión de la, 256-257
 - en equipos, 374
 - en las organizaciones de hoy, 269-276
 - estilos, de hombres y mujeres, 263
 - funciones de la, 257
 - métodos, comparación de los, 261
 - organizacional, 257, 266-269
 - políticamente correcta, 275-276
 - servicio al cliente, 274-275
 - sitios de quejas por Internet, manejo, 273-274
- Comunicación diagonal** Comunicación que pasa a través de las áreas de trabajo y los niveles organizacionales, 267
- Comunicación formal** Comunicación que sigue la cadena oficial de mando o que alguien requiere para realizar un trabajo, 269
- Comunicación hacia abajo** Comunicación que fluye hacia abajo, de un gerente a los empleados, 266-267
- Comunicación hacia arriba** Comunicación que fluye hacia arriba, de los empleados a los gerentes, 267
- Comunicación informal** Comunicación que no está definida por la estructura jerárquica de la organización, 269
- Comunicación informal** Red de comunicación organizacional informal, 268-269
- Comunicación interpersonal** Comunicación entre dos o más personas, 257, 258-266
- barreras a la, 262-264
 - cultura nacional, 264
 - emociones, 262, 274
 - escucha activa, 265
 - filtrado, 262, 274
 - idioma, 264
 - lenguaje simplificado, 265
 - limitación de las emociones, 266
 - método de, 259-262
 - reacciones defensivas, 263, 274
 - retroalimentación, 264-265
 - señales no verbales, 266
 - sobrecarga de información, 262-263
- Comunicación lateral** Comunicación que se lleva a cabo entre empleados con el mismo nivel organizacional, 267
- Comunicación no verbal** Comunicación que se transmite sin palabras, 260-262
- entonación verbal, 262
 - lenguaje corporal, 260
- Comunicación organizacional** Todos los patrones, redes y sistemas de comunicación de una organización, 266-269
- formal e informal, 266
 - informal, 268-269
 - dirección del flujo de, 266-267
 - redes, 268
 - de comunicación, tipos de, 268-269
- Comunicación políticamente correcta**, 275-276

Comunicaciones inalámbricas, 271

Comunidades de práctica Grupos de personas que comparten una preocupación, una serie de problemas o una pasión sobre un tema y que profundizan su conocimiento y habilidades en esa área interactuando de manera continua, 274

Concepto de compromiso Los planes deben ampliarse lo suficiente para cumplir los compromisos que se realizan hoy, 168-169

Condicionamiento operante Tipo de aprendizaje en el que el comportamiento voluntario deseado conduce a una recompensa o evita un castigo, 360-361

Condiciones demográficas, 68

Condiciones económicas, 66

Condiciones globales, 69

Condiciones políticas y legales, 66-67

Condiciones socioculturales, 67-68

Condiciones técnicas, 68-69

Conferencias en el salón de clases, 295

Confiable Capacidad de un instrumento de selección para medir lo mismo de manera constante, 289

Confianza Creencia en la integridad, carácter y habilidad de un líder, 438-440
aspectos de la, 439
credibilidad, 438
desaparición del liderazgo heroico, 445-446
desarrollo de la, 524-525
importancia de la, 439
sugerencias para desarrollar la, 439

Conflicto Diferencias incompatibles percibidas que originan interferencia u oposición, 380-382
de papeles, 375
de proceso, 381
de relación, 381
de tareas, 381
disfuncional, 381
funcional, 381
manejo del, 527-529
niveles altos de, 382
punto de vista, respecto de interacción, 381-382
respecto de las relaciones humanas, 381
tradicional, 381

Conflicto de papeles, 375

Conflicto de proceso Conflicto sobre cómo se realiza el trabajo, 381

Conflicto de relaciones Conflicto que se basa en las relaciones interpersonales, 381

Conflicto de tareas Conflictos sobre el contenido y los objetivos del trabajo, 381

Conflictos disfuncionales Conflictos que impiden a un grupo lograr sus objetivos, 381

Conflictos funcionales Conflictos que apoyan los objetivos de un grupo y mejoran su desempeño, 381

Consejo de administración, 482

Consideración Grado en el que un líder tiene relaciones laborales que se caracterizan por la confianza mutua y el respeto hacia las ideas y sentimientos de los miembros del grupo, 425

Control Función de la administración que implica la supervisión del rendimiento real, la comparación del rendimiento real con una norma y la toma de acciones, si es necesario, 9-10, 457-487
herramientas de, 468-475
para el rendimiento organizacional, 465-467

Control Proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y en corregir cualquier desviación significativa, 458

aspectos contemporáneos del control, 475-482

burocrático, 459

clan, 459

comparación referencial (benchmarking), 473-474

diferencias a través de las culturas, ajuste de los controles para las, 475-476

financiero, 470-472

gobierno corporativo, 481-482

importancia del, 458-460

información, 472-473

interacciones con los clientes, control de las, 479-481

mercado, 458-459

preventivo, 468

privacidad en el lugar de trabajo, 476-477

proceso, 460-464

robo por empleados, 477

tarjeta de puntaje equilibrada, 472

violencia en el lugar de trabajo, 477-480

Control burocrático Enfoque hacia el control que destaca la autoridad organizacional y se basa en normas, reglamentos, procedimientos y políticas de índole administrativo, 459

Control concurrente Tipo de control que ocurre mientras se lleva a cabo una actividad de trabajo, 469

Control de clanes Enfoque hacia el control en el que los valores, las normas y las tradiciones compartidos, los rituales, las creencias y otros aspectos de la cultura de la organización regulan el comportamiento de los empleados, 459

Control de mercado Enfoque hacia el control que destaca el uso de mecanismos de mercado externos para establecer las normas usadas en el sistema de control, 458-459

Control de prevención Control que se centra en evitar problemas previstos, ya que se lleva a cabo antes de la actividad de trabajo real, 468-469

Control de retroalimentación Tipo de control que se lleva a cabo después de realizar una actividad de trabajo, 469

Controles de la información, 472-473

Controles financieros, 470-472

Corporación Entidad empresarial legal que está separada de sus propietarios y gerentes, 335

Corporación C, 335-337

Corporación cerrada Corporación que pertenece a un número limitado de personas que no negocian sus acciones en la bolsa de valores, 335

Corporación multinacional (CMN) Empresa que mantiene operaciones importantes en múltiples países, pero que los dirige desde una base ubicada en su país de origen, 84

Corporación S Tipo especializado de corporación que tiene las características regulares de una corporación, pero que se distingue en que los propietarios son gravados como una sociedad, siempre que se cumplan ciertos criterios. Se conoce también como corporación del subcapítulo S, 337

Corporación transnacional (CTN) Empresa que mantiene operaciones importantes en más de un país, pero descentraliza la gerencia al país local, 84-85

Corrector de disturbios, 11

Correo de voz Sistema de comunicación que digitaliza un mensaje hablado, lo transmite a través de una red y lo almacena en un disco para que el receptor lo recupere más tarde, 270

Correo electrónico Transmisión instantánea de mensajes escritos a computadoras que están vinculadas, 270

Correo frente a frente, 57-58

Cosecha Decisión que toma un emprendedor de salir de la empresa con la esperanza de capitalizar financieramente la inversión que realizó en ésta, 512

Costos fijos, 216

Costos variables, 216

CPFR (collaborative planning, forecasting, and replenishment; planeación, pronóstico y reabastecimiento en colaboración), 209

Creación de empleos, y espíritu emprendedor, 129-130

Creatividad Habilidad para combinar ideas de manera única o realizar asociaciones poco usuales entre ideas, 327-328

Credibilidad Grado en el que los seguidores perciben a alguien como honesto, competente y capaz de motivar, 438

Criterios de decisión:

asignación de valores a los, 136

identificación de los, 136

Cuadernos de ejercicios y manuales, 295

Cuenta regresiva, 58

Cuestionario del colega menos preferido (LPC) Cuestionario que mide si un líder se orienta hacia las tareas o hacia las relaciones, 427

Cultura, ver también *Cultura organizacional*
 Cultura estadounidense, 89
 Cultura ética, creación de una, 60
Cultura fuerte *Organizaciones que mantienen de manera intensa valores clave y los comparten en forma amplia*, 53-54, 185
 Cultura inclusiva en el lugar de trabajo, creación de una, 58
 Cultura innovadora, creación de una, 60-61
Cultura nacional *Los valores y las actitudes compartidos por los individuos de un país específico que moldean el comportamiento y las creencias sobre lo que es importante*, 89
Cultura organizacional *Sistema de significados y creencias compartidos que mantienen los miembros de una organización y que determina, en gran medida, la manera de actuar de los empleados*, 51-59, 113-114, 185
 actitudes, 499
 ambiente, 64-72
 aprendizaje a través de:
 lenguaje, 57-58
 símbolos materiales, 57
 historias organizacionales, 56-57
 rituales, 57
 aspectos de la, 52
 cultura que enfrentan los gerentes, 60-63
 cambiando la, 321-323
 cómo aprenden los empleados, 56-58
 como una percepción, 52
 comparando culturas, 53
 continuación de la, 54-56
 cultura, ética, creación de una, 60
 inclusiva en el lugar de trabajo, creación de, 58
 innovadora, creación de una, 60-61
 sensible al cliente, creación de una, 61-62
 decisiones gerenciales afectadas por la, 58-59
 encontrando una que sea compatible, 55
 espiritualidad en el lugar de trabajo, 62-63
 fuente de la, 54
 fuerte y débil, 53-54
 leyendo la, 533-534
 socialización, 55
 y gerentes, 58-59
 Cultura sensible al cliente, creación de, 61-62
 CHARGE, acrónimo, 198
 Chernobyl, accidente de la planta de energía nuclear de, 105

D

Dar el buen ejemplo, uso del término, 121
Datos *Hechos sin procesar ni analizar*, 473
Debilidades *Actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita, pero que no posee*, 184

Decisión *Selección hecha a partir de dos o más alternativas*, 134
Decisión programada *Una decisión repetitiva que se puede manejar por medio de un enfoque de rutina*, 142
Decisiones no programadas *Una decisión singular que requiere una solución a la medida*, 143
 Decisiones sobre el diseño organizacional, 241-243
 estrategia y estructura, 242
 factores de contingencia, 241-243
 incertidumbre ambiental y estructura, 243
 organizaciones, mecanicistas, 241
 orgánicas, 241
 tamaño y estructura, 242
 tecnología y estructura, 242-243
 Declaración de la misión, 182-183
 componentes de la, 183
Decodificación *Traducir de nuevo el mensaje del transmisor*, 258
Delegación *La asignación de autoridad a otra persona para llevar a cabo tareas específicas*, 522
 cómo llevar a cabo la, 522-523
Denunciantes éticos *Individuos que denuncian inquietudes o problemas éticos a otros dentro o fuera de la organización*, 121-122
Departamentalización *Fundamento por medio del cual se agrupan los empleos*, 235-237
 de clientes, 237
 de procesos, 237
 de productos, 235
 equipos interfuncionales, 237
 formas comunes de, 236
 funcional, 235
 geográfica, 237
Departamentalización de clientes *Agrupar los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes*, 237
Departamentalización de procesos *Agrupar los empleos con base en el flujo de productos o clientes*, 237
Departamentalización de productos *Agrupar los empleos por línea de productos*, 235
Departamentalización funcional *Agrupar los empleos según las funciones realizadas*, 235
Departamentalización geográfica *Agrupar los empleos con base en el territorio o la geografía*, 237
Departamento de planeación formal *Grupo de especialistas en planeación cuya única responsabilidad es ayudar a elaborar diversos planes organizacionales*, 169
 Derrame de petróleo del Exxon Valdez, 105
 Desarrollo de carreras, 299
 Desarrollo moral, etapas del, 111-112
Desarrollo organizacional (DO) *Técnicas o programas para cambiar a las personas, así como la naturaleza y la cali-*

dad de las relaciones laborales interpersonales, 318

Descentralización *Grado en el que los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones*, 239-240

Descripción de empleos *Declaración por escrito de lo que realiza un empleado, cómo y por qué lo realiza*, 286

Desempeño *La cuarta etapa del desarrollo de grupos cuando el grupo es completamente funcional*, 371

Destrezas humanas *Habilidad para trabajar bien con otras personas, individualmente y en grupo*, 12

Destrezas técnicas *Conocimiento y competencia en un área especializada*, 12

Detección ambiental *Investigación de grandes cantidades de información para pronosticar e interpretar los cambios en el ambiente*, 206-208
 cómo llevar a cabo la, 534-535
 inteligencia sobre competidores, 207

Detección del ambiente, 534-535

Detenidas en medio *Situación en la que una organización no ha sido capaz de desarrollar una ventaja competitiva de bajo costo o de diferenciación*, 194

Diferencias a través de las culturas:
 ajuste de los controles para las, 475-476

 en la comunicación, 264

 en la motivación, 407-408

Diferencias de género, y liderazgo, 444-445

Diferencias individuales, como variable de contingencia, 36

Dirección *Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos o equipos mientras trabajan, seleccionar los canales de comunicación más eficaces o enfrentar, en una forma u otra, los problemas del comportamiento de los empleados*, 9, 340-367

Dirección:

 comportamiento, 341-367

 grupos y equipos, 370-389

 motivando a los empleados, 391-419

Dirección estratégica *Serie de decisiones y acciones gerenciales que determina el rendimiento de largo plazo de una organización*, 179-203

 en el ambiente de hoy, 195-199

 estrategias organizacionales, nuevas direcciones en la, 197-199

 tipos de, 187-195

 fundamentos de, 180

 importancia de la, 180-182

 proceso, 182-186

 regla de tres, 195-196

Disciplina *Acciones que toma un gerente para hacer cumplir las expectativas, normas y reglas de la organización*, 525

 cómo llevar a cabo la, 525-526

Diseminador, 11

Diseño del trabajo *Forma en que se combinan las tareas para formar trabajos completos*, 400
de trabajos motivadores, 523-524

Diseño organizacional contemporáneo, 245-250

Diseño organizacional *Desarrollo o cambio de la estructura de una organización*, 234

contemporáneo, 245-250
tradicional, 244

Diseño organizacional tradicional, 244

Disonancia cognoscitiva *Cualquier incompatibilidad o inconsistencia entre las actitudes o entre el comportamiento y las actitudes*, 347-348

Disposición *Grado en el que las personas tienen la habilidad y el deseo de realizar tareas específicas*, 428-429

Distancia del poder *Medida del grado en el que una sociedad acepta la distribución desigual del poder en instituciones y organizaciones*, 90

Diversidad, ver también *Evaluación de la diversidad de la fuerza laboral*, 537-538

Diversidad de la fuerza trabajo *Fuerza laboral que es más heterogénea en cuanto a género, raza, origen étnico, edad y otras características que reflejan diferencias*, 39

capacitación, 302
cultura incluyente en el lugar de trabajo, creación de una, 58
diversidad en la toma de decisiones, valor de la, 149
equipos diversos, manejo de, 374
historias de éxito, 466
manejo de la, 263, 301-302, 323
orientación, 302
paradoja de la diversidad, 323
potencial de los empleados, desarrollo del, 410
reclutamiento, 301
selección, 301
valoración de la, 537-538
y motivación, 409-410

Diversificación no relacionada *Cuando una empresa crece por medio de la fusión o adquisición de empresas que están en industrias diferentes, no relacionadas*, 17-18

Diversificación relacionada *Cuando una empresa crece por medio de la fusión o adquisición de empresas que están en industrias diferentes, pero relacionadas*, 188

División del trabajo *La división de los trabajos en tareas pequeñas y repetitivas, conocida también como especialización del trabajo*, 26-27; 234-235

Duplicación de software, ética de la, 473

E

Economía controlada *Sistema económico en el que un gobierno central planifica todas las decisiones económicas*, 87

Economía de mercado *Sistema económico en el que los recursos son propiedad y están controlados principalmente por el sector privado*, 87

Efecto ancla, 148-149

Efecto de halo *Impresión general de un individuo basada en una sola característica*, 360

Efecto de sustitución, 209

Eficacia *Concluir las actividades de tal manera que se logren los objetivos organizacionales; se conoce como "hacer las cosas correctamente"*, 8

Eficacia de las decisiones, evaluación de la, 138

Eficacia organizacional *Mide qué tan adecuados son los objetivos organizacionales y qué tan bien una organización logra esos objetivos*, 466

Eficiencia *Obtener la mayor cantidad de producción con la menor cantidad de insumos; se conoce como "hacer las cosas correctamente"*, 7-8

Elaboración del presupuesto, 212-213, 518

Emisor, 258

Emociones *Sentimientos intensos que se dirigen hacia alguien o algo*, 355
y comunicación interpersonal, 262

Empatía, en equipos, 374

Empleados eventuales, motivación de los, 410-411

Empowerment *Aumento de poder que se da a los empleados en la toma de decisiones*, 240, 442-443, 522-523

Emprendedor *Proceso por el que un individuo o grupo de individuos realiza esfuerzos organizados para buscar oportunidades con el fin de crear valor y crecimiento, satisfaciendo deseos y necesidades por medio de la innovación y la exclusividad sin importar los recursos que el emprendedor posea en ese momento*, 40, 128-131

contexto del, 128-131
creación de empleos, 129-130
e innovación, 128
importancia del, 128
proceso, etapas del, 130

Emprendedores, 11

aspectos, de control, 511-513
de la puesta en marcha y la planeación, 227-231
características de personalidad de los, 453
como líderes, 454-455
papel de los, 130
responsabilidad/ética social, 130-131

Empresa de responsabilidad limitada (LLC) *Forma relativamente nueva de organización de negocios que es una combinación entre una sociedad y una corporación*, 337

Empresa innovadora *Organización que es la primera en introducir en el mer-*

cado una innovación de producto o en usar una innovación de proceso, 199
ventajas y desventajas, 199

Empresas emprendedoras *Organizaciones que buscan oportunidades, se caracterizan por prácticas innovadoras y tienen como objetivos principales el crecimiento y la rentabilidad*, 128

aspectos, de control, 511-513

de liderazgo, 453-455

de organización, 335-339

de la GRH, 337-338

de la puesta en marcha y la planeación, 227-231

contexto de la, 128-131

corporación C, 335-337

corporación S, 337

dirección, 335-339

diseño y estructura organizacional, 337

empresa de responsabilidad limitada (LLC), 337

estimular y realizar cambios, 338

formas legales de organización, 335-337

innovación, 338-339

propiedad exclusiva, 335

reclutamiento, 338

resumen de las, 337

retención, 338

sociedad, de responsabilidad limitada (SRL), 335

general, 335

Empresas estadounidenses grandes, objetivos declarados por, 161

Empresas, legislación estadounidense que afecta a las, 67

Encuestas de opinión *Encuestas que generan respuestas de los empleados a preguntas sobre la manera como se sienten con sus empleos, grupos de trabajo, supervisores o la organización*, 348-349

Enfoque activista (enfoque verde o ecológico), hacia la preservación del ambiente natural, 106

Enfoque cuantitativo *Uso de técnicas cuantitativas para mejorar la toma de decisiones*, 31-32

contribuciones importantes, 31-32
y los gerentes de hoy, 32

Enfoque de las contingencias *Enfoque que afirma que las organizaciones son diferentes, enfrentan diversas situaciones (contingencias) y requieren distintas formas de dirección*, 36
y gerentes, 36

Enfoque de las partes interesadas, hacia la preservación del ambiente natural, 106

Enfoque de mercado, hacia la preservación del ambiente natural, 106

Enfoque de sistemas *Serie de partes interrelacionadas e interdependientes distribuidas de manera que producen un todo unificado*, 34-36

sistemas, abiertos, 34-35

cerrados, 34

y gerentes, 35

- Enfoque ecologista de la gerencia** *Reconocimiento del vínculo estrecho entre las decisiones y actividades de una organización y su impacto en el ambiente natural*, 105-107
- cómo las organizaciones se vuelven ecológicas, 105-106
 - problemas ambientales globales, 105
- Enfoque legal** (enfoque verde o ecológico), hacia la preservación del ambiente natural, 106
- Enlace**, 11
- Enriquecimiento del trabajo** *La expansión vertical de un empleo agregando responsabilidades de planeación y evaluación*, 401
- Ensayos escritos** *Técnica de evaluación del desempeño en la que un evaluador redacta una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño pasado y el potencial de un empleado*, 296
- ENTJ** (extrovertida, intuitiva, pensante, crítica), tipo de personalidad, 351
- Entonación verbal** *Énfasis dado a las palabras o frases que transmite un significado*, 262
- Entrevistas**, 291
- cómo realizarlas, 526-527
- Entrevistas situacionales**, 291
- Envenenamiento con mercurio en Japón**, 105
- Envío de mensajes instantáneos (IM)**
- Comunicación interactiva en tiempo real que se lleva a cabo entre usuarios de computadoras que ingresan a la red de cómputo al mismo tiempo*, 270
- Equilibrio de la vida laboral**, 303-304
- prestaciones de apoyo a la familia, 303
- Equipo virtual** *Tipo de equipo de trabajo que utiliza la tecnología de cómputo para vincular a miembros físicamente dispersos con el fin de lograr un objetivo común*, 384-385
- Equipo**, como fuerza interna para el cambio, 313
- Equipos**, 383-389, ver también *Grupos de trabajo*, 383
- eficaces, creación de, 385-386, 521-522
 - interfuncionales, 384
 - solución de problemas, 384
 - tipos de, 383-385
 - trabajo autodirigido, 384
 - virtuales, 384-385
- Equipos autodirigidos**, 370
- Equipos de trabajo autodirigidos** *Tipo de equipo de trabajo que opera sin un gerente y es responsable de completar un proceso o segmento de trabajo*, 384
- Equipos de trabajo** *Grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua y destrezas complementarias*, 383
- dirección de, 455
- Equipos interfuncionales** *Grupos de individuos que son expertos en diversas especialidades y que trabajan juntos*, 237, 370, 384
- Equipos para resolver problemas** *Equipo de cinco a 12 empleados del mismo departamento o área funcional que realizan esfuerzos para mejorar las actividades de trabajo o resolver problemas específicos*, 348
- Error de la contextualización**, 149
- Error de la percepción retrospectiva**, 149
- Error de la satisfacción inmediata**, 148
- Errores a través de las culturas**, ejemplos de, 81
- Escalas de calificación ancladas en el comportamiento (BARS)** *Técnica de evaluación del desempeño de un empleado que se lleva a cabo mediante ejemplos de comportamientos laborales reales*, 296-297
- Escalas de calificación gráfica** *Técnica de evaluación del desempeño con la que se evalúa a un empleado con relación a una serie de factores de desempeño*, 296
- Escenario** *Vista coherente de lo que puede ocurrir en el futuro*, 221
- Escucha activa** *Escuchar el significado completo sin hacer juicios o interpretaciones prematuras*, 265, 517
- Especialización del trabajo** *Grado en el que el trabajo de una organización se divide en tareas separadas; conocida también como división del trabajo*, 234-235
- Especificación del empleo** *Declaración de las calificaciones mínimas que una persona debe poseer para desempeñar con éxito un empleo determinado*, 286
- Espiritualidad**, ver también *Espiritualidad en el lugar de trabajo*
- Espiritualidad en el lugar de trabajo**
- Reconocimiento de que las personas tienen una vida interior que nutre y es nutrida por un trabajo significativo que se lleva a cabo en el contexto de la comunidad*, 62-63
 - confianza y apertura, 63
 - enfoque en el desarrollo individual, 63
 - expresión de los empleados, tolerancia de, 63
 - otorgamiento de poder a los empleados, 63
 - sentido de propósito, 62
- Esquema de Hofstede para evaluar las culturas**, 90
- Establecimiento de normas** *La tercera etapa del desarrollo de grupos que se caracteriza por relaciones estrechas y cohesión*, 371
- Establecimiento de objetivos**, 535-536
- Establecimiento de objetivos**, etapas del, 166-167
- Establecimiento tradicional de objetivos** *Enfoque hacia el establecimiento de objetivos en el que éstos se establecen en el nivel más alto de la organización y después se dividen en objetivos menores para cada nivel de la organización*, 164
- Estatus** *Grado, posición o nivel de prestigio dentro de un grupo*, 376-377
- Estereotipar** *Juzgar a una persona con base en la percepción que uno tiene del grupo al que esa persona pertenece*, 360
- Estilo analítico** *Estilo de toma de decisiones que se caracteriza por tolerancia a la ambigüedad y una forma racional de pensar*, 147
- Estilo autocrático** *Liderazgo que tiende a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados*, 296-297
- Estilo conceptual** *Estilo de toma de decisiones que se caracteriza por una gran tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar*, 147
- Estilo de comportamiento** *Estilo de toma de decisiones que se caracteriza por una escasa tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar*, 147
- Estilo democrático** *Líder que solía involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación al decidir los métodos de trabajo y objetivos, y a usar la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados*, 424
- Estilo directivo** *Estilo de toma de decisiones que se caracteriza por una escasa tolerancia a la ambigüedad y una forma racional de pensar*, 147
- Estilo laissez-faire** *Líder que generalmente da al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que considere adecuada*, 424
- Estilos de la toma de decisiones**, 147-148
- Estrategia a nivel corporativo** *Estrategia organizacional que intenta determinar en qué negocios debe o desea estar una empresa*, 187-190
- análisis de la cartera corporativa, 189-190
 - de crecimiento, 187-188
 - de estabilidad, 188-189
 - de renovación, 189
- Estrategia a nivel empresarial** *Estrategia organizacional que busca determinar la manera en que una organización debe competir en cada una de sus empresas*, 190-194
- ventaja competitiva:
 - calidad como, 191-192
 - mantenimiento, 192
 - papel de la, 191
- Estrategia a nivel funcional** *Estrategia organizacional que apoya la estrategia a nivel empresarial*, 194-195

- Estrategia de ajuste** *Estrategia de renovación para situaciones en las que los problemas de rendimiento de la organización son más graves*, 189
- Estrategia de atrincheramiento** *Estrategia de renovación de corto plazo*, 189
- Estrategia de crecimiento** *Estrategia a nivel corporativo que trata de incrementar las operaciones de la organización expandiendo el número de productos ofrecidos o vendidos en el mercado*, 187-188
- Estrategia de diferenciación** *Estrategia a nivel empresarial en la que una empresa ofrece productos únicos que los clientes valoran grandemente*, 194
- Estrategia de enfoque** *Estrategia a nivel empresarial en la que una empresa busca una ventaja en costos o de diferenciación en un segmento reducido de la industria*, 194
- Estrategia de estabilidad** *Estrategia a nivel corporativo que se caracteriza por la ausencia de cambios importantes*, 188-189
- Estrategia de liderazgo en costos** *Estrategia a nivel empresarial en la que la organización es el productor de costo más bajo en su industria*, 193-194
- Estrategia de renovación** *Estrategia a nivel corporativo diseñada para abordar las debilidades organizacionales que conducen a disminuciones del rendimiento*, 189
- Estrategias competitivas**, 192-194
de diferenciación, 194
de enfoque, 194
de liderazgo en costos, 193-194
detenidas en medio, 194
- Estrategias organizacionales**:
a nivel, corporativo, 187-190
empresarial, 190-194
funcional, 194-195
innovación, 198-199
niveles de las, 187
nuevas direcciones en las, 197-199
servicio al cliente, 197-198
técnicas de negocios electrónicos, aplicación, 197
- Estrellas**, 190
- Estructura de división** *Estructura organizacional integrada por unidades o divisiones separadas y parcialmente autónomas*, 244
- Estructura de iniciación** *Grado en el que un líder definía y estructuraba su papel y los papeles de los miembros del grupo en la búsqueda del logro de objetivos*, 425
- Estructura de matriz** *Estructura organizacional que asigna a especialistas de diferentes departamentos funcionales para trabajar en uno o más proyectos*, 246-247
- Estructura de proyectos** *Estructura organizacional en la que los empleados trabajan continuamente en proyectos*, 247
- Estructura de tareas** *Una de las contingencias situacionales de Fiedler que describe el grado en el que las asignaciones de trabajo se formalizan y son establecidas en procedimientos*, 427
- Estructura funcional** *Diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas*, 244
- Estructura organizacional** *Distribución formal de los empleos dentro de una organización*, 233-253, 234-240
amplitud de control, 238
cadena de mando, 237-238
centralización, 239-240
departamentalización, 235-237
descentralización, 239-240
especialización del trabajo, 234-235
formalización, 240
- Estructura simple** *Diseño organizacional con escasa departamentalización, amplios márgenes de control, autoridad centralizada y poca formalización*, 244
- Estructuras de equipos** *Estructura organizacional en la que toda la organización está integrada por grupos o equipos de trabajo*, 245-246
- Estudio de viabilidad** *Análisis de los diversos aspectos de una empresa emprendedora propuesta, diseñado para determinar su viabilidad*, 229
cómo llevar a cabo un, 229
plan propuesto, 230
- Estudios Hawthorne** *Serie de estudios realizados durante las décadas de 1920 y 1930, que proporcionaron una nueva comprensión del comportamiento individual y de grupo*, 33-34
- Ética** *Normas y principios que definen la conducta correcta e incorrecta*, 38, 71, 110-119, 449, 508-509
auditorías sociales independientes, 119
cadena de mando, 252-253
cambio, 332-333
capacitación, 118-119
código de ética, 116-117
compensación, 418-419
comunicación, 366-367
control de la información, 473
cultura organizacional, 61
denunciantes éticos, 121-122
dirección estratégica, 184
en un contexto internacional, 114-115
ética de los empleados, factores que afectan la, 111-114
forma de vestir en el trabajo, 297
grupos, 388-389
información sobre competidores, reunir, 208
leyes de etiquetado de productos, 87
liderazgo, 120-121, 440
de la gerencia de alto nivel, 117-118
manejo, de la cadena de valor, 497
del impacto social, 122
mecanismos de protección formales, 119
- mejoría del comportamiento ético, 115-119
moldear el comportamiento, 363
normas de grupo, 377
objetivos, 165
laborales y evaluación del desempeño, 118
participación de la información, 42
planeación, 224-225
poder, 438
programas de incentivos por desempeño, 413
punto de vista, con relación a la teoría de la justicia, 110
con relación a los derechos, 110
utilitario de la, 110
reglas de decisión, 116-117
responsabilidad social, 108
selección de empleados, 116
sistema de clasificación de multipersonas, 306-307
teoría de los contratos sociales integradores, 110-111
tergiversar y mentir, 8
toma de decisiones, 144
uso de Internet en la oficina, 270
valores, 61
- Ética de los empleados**, factores que afectan la, 111-114
características individuales, 112
cultura organizacional, 113-114
etapa de desarrollo moral, 111-112
intensidad del problema, 114
variables estructurales, 112-113
- Ética gerencial**, 110-119, ver también *Ética*
y responsabilidad social, 99-131
- Evaluación de clientes**, y pronóstico, 209
- Evaluación de las ideas** (empresas emprendedoras), 229
- Evaluación del desempeño**, y metas de trabajo, 118
- Evasión de la incertidumbre** *Grado en el que las personas toleran el riesgo y prefieren situaciones estructuradas en vez de las no estructuradas*, 90
- Examen físico**, 292
- Exportación** *Enfoque hacia la operación global que implica fabricar los productos en el país de origen y venderlos en el extranjero*, 85
- Extinción**, 363
- Extranet** *Red de comunicación organizacional que utiliza la tecnología de Internet y permite a los usuarios autorizados dentro de la organización comunicarse con ciertas personas que están fuera de la organización*, 271
- F**
- Factores de higiene** *Factores que eliminan la insatisfacción laboral, pero no motivan*, 396
- Fax** *Comunicación por medio de máquinas que permiten la transmisión de*

- documentos que contienen tanto texto como gráficas por medio de líneas telefónicas ordinarias, 270
- Fenómeno de la "rana hervida"** Experimento clásico de respuesta psicológica que demuestra cómo los cambios graduales en el rendimiento pueden no ser perceptibles, 512
- Figura de autoridad, 11
- Filtrado** La manipulación deliberada de la información para que parezca más favorable para el receptor, 262
- Filtrado social** Aplicación de criterios sociales (filtros) a las decisiones de inversión, 104
- Fluctuaciones del mercado laboral, como impulso para el cambio, 313
- Formación** La primera etapa del desarrollo de grupos en la que el personal se une al grupo y después define el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo, 371
- Formalización** Grado en el que los empleos de una organización están estandarizados y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados, 240
- Formas de aplicación, 289
- Fortaleza del ego** Medida de la personalidad en cuanto a la fortaleza de las convicciones de una persona, 112
- Fortalezas** Cualquier actividad que la organización realiza bien o recurso único que ésta posee, 184
- Franquicia** Enfoque hacia la operación global de las organizaciones de servicio que implica otorgar a otras organizaciones el derecho a su marca registrada, tecnología o especificaciones de productos, 86
- Fuerza de trabajo, como fuerza interna para el cambio, 313
- Función objetiva, 217
- Funciones de la gerencia, decisiones en las, 139
- G**
- Generación X, 68
- Generación Y, 68
- Generadoras de efectivo, 190
- Gerencia basada en valores** Enfoque hacia la administración en el que los gerentes establecen y mantienen los valores compartidos de una organización, 107-109
- valores corporativos compartidos, 108-109
- propósito de los, 107-108
- Gerencia de calidad** Filosofía de la administración orientada hacia el mejoramiento continuo y que responde a las necesidades y las expectativas del cliente, 43-44
- comparada con las teorías antiguas de la administración, 44
- Gerencia de proyectos** Tarea que consiste en lograr que las actividades de un proyecto se realicen a tiempo, dentro del presupuesto y de acuerdo con las especificaciones, 219-220
- gerente de proyectos, papel del, 220
- proceso, 219-220
- Gerencia de recursos humanos (GRH)**, 281-308, 498, ver también Proceso de selección
- acoso sexual, 302-303
- capacitación de los empleados, 294
- compensación y prestaciones, 298-300
- desarrollo de carreras, 299
- diversidad de la fuerza laboral, manejo de la, 301-302
- equilibrio de la vida laboral, 303-304
- gestión del desempeño de los empleados, 296-297
- importancia de la, 282-283
- leyes y reglamentos federales estadounidenses relacionados con la, 284
- manejo del, 301
- orientación, 293
- planeación de recursos humanos, 285-286
- reclutamiento, 286-287
- recorte de personal, 286-288
- reducción del personal, 286-288
- selección, 288-293
- temas actuales en la, 300-304
- Gerencia de recursos humanos (GRH), proceso de la** Actividades necesarias para proveer de personal a la organización y mantener el desempeño alto de los empleados, 283-285
- acción afirmativa, 285
- sindicato laboral, 284
- Gerente** Alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas, coordinando sus actividades de trabajo para lograr los objetivos organizacionales, 4-7, 5
- clasificación en las organizaciones, 4-5
- como responsable de la toma de decisiones, 139-150
- criterio gerencial, parámetros del, 51
- cultura organizacional, 58-59
- de trabajo cambiante, 14-16
- empleados no gerenciales en comparación con los, 4
- enfoque de sistemas, 35
- esquemas de clasificación, 9-16
- gerentes de, alto nivel, 6
- nivel medio, 6
- primera línea, 5-6
- innovación, 15-16
- punto de vista, omnipotente, 50
- simbólico, 50-51
- recompensas y retos del, 19-20
- se hace, 19, 43, 72, 93, 122, 152, 171, 198, 220, 249, 275, 303, 330, 363, 386, 416, 447, 482, 504
- toma de decisiones, 133-156
- Gerentes de alto nivel** Gerentes en el nivel más alto de la organización que son responsables de la toma de decisiones a través de la misma y del establecimiento de metas y planes que afectan a toda la organización, 6
- Gerentes de distrito, 5
- Gerentes de nivel medio** Gerentes entre el nivel de primera línea y el nivel más alto de la organización, los cuales dirigen el trabajo de los gerentes de primera línea, 6
- Gerentes de primera línea** Gerentes que ocupan los niveles inferiores de la organización encargados de dirigir el trabajo de los empleados no gerenciales que participan directamente en la producción o creación de los productos de la organización, 5-6
- Gerentes de turno, 5
- Gestión de la cadena de valor** Proceso que consiste en manejar la secuencia completa de actividades e información integradas sobre los flujos de productos a lo largo de toda la cadena
- actitudes culturales, 500
- adaptación masiva a las necesidades del cliente, 505-506
- barreras organizacionales a la, 500
- capacidades requeridas, 500
- iniciativas de calidad, 502-504
- objetivo de la, 494-495
- de calidad, 504-505
- obstáculos a la, 499-501
- requisitos de la, 495-502
- y personal, 500
- Gestión de las operaciones** El diseño, la operación y el control del proceso de transformación que convierte los recursos en bienes o servicios terminados
- aspectos actuales en la, 501-506
- importancia de la, 490-493
- organizaciones de, manufactura, 491
- servicio, 491
- papel, de la tecnología en la manufactura, 501-502
- estratégico de la, 493
- productividad, gestión de la, 491-492
- Gestión del cambio**, 316-327
- aspectos contemporáneos, 321-327
- resistencia a, 318-320
- Gestión del conocimiento** Fomento de una cultura de aprendizaje en la que los miembros de la organización obtienen conocimiento en forma sistemática y lo comparten con el resto de la organización para lograr un mejor rendimiento, 42
- Gestión del desempeño** de los empleados, 296-297
- Globalización, 37, 93
- Gobierno corporativo** Sistema utilizado para gobernar una corporación de tal manera que estén protegidos los intereses de los propietarios corporativos, 481-482
- consejo de administración, 482
- informe financiero, 482

Gráfica de cargas *Gráfica de Gantt modificada que programa la capacidad por departamentos completos o recursos específicos*, 214

Gráfica de Gantt *Gráfica de programación desarrollada por Henry Gantt que muestra el rendimiento real y planeado durante cierto periodo*, 213-214, 220

Grupo de la depresión, 68

Grupos de mando, 370

Grupos de presión, 66

Grupos de tareas, 370

Grupos *Dos o más individuos interdependientes que interactúan entre sí y se unen para lograr objetivos específicos*, 370-383

adaptación, 376

cohesión, 378

comportamiento del grupo de trabajo, 372-383

condiciones externas impuestas a, 373

estructura, 374-378

etapa de, desarrollo, 370-372

desempeño, 371

establecimiento de normas, 371

formación, 371

suspensión, 371

tormenta, 371

formales, 370

manejo del conflicto, 380-382

normas, 375-376

papeles, 370, 374-375

procesos, 378-382

recursos de los miembros del grupo, 373

sistemas de estatus, 376-377

tamaño, 377-378

tareas, 382

toma de decisiones, 379-380

Grupos formales, 370

Grupos informales, 370

Grupos interculturales, recursos de los miembros del grupo en los, 373

H

Habilidades conceptuales *Habilidades para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas*, 12

Herramientas y técnicas de planeación, 205-232

gerencia de proyectos, 219-220

planeación de escenarios, 221-222

técnicas de, asignación de recursos, 211-219

evaluación ambiental, 206-211

planeación contemporáneas, 219-222

Heurística *Reglas generales que usan los gerentes para simplificar la toma de decisiones*, 148-150

Horario de trabajo flexible (flextime) *Sistema de programación que requiere que los empleados trabajen determinado número de horas a la semana, pero con la libertad, dentro de ciertos límites, de variar las horas de trabajo*, 409

I

Identidad de tareas *Grado en el que un empleo requiere la terminación de una pieza de trabajo completa e identificable*, 401

Importación *Enfoque hacia la operación global que implica la venta en el país de origen de productos fabricados en el extranjero*, 85

Importancia de las tareas *Grado en el que un trabajo produce un impacto importante en la vida o el trabajo de otras personas*, 401

Incendio de Mann Gulch (Montana), 152

Incertidumbre *Situación en la que el responsable de la toma de decisiones no tiene certeza ni cálculos de rentabilidad razonables disponibles*, 145-147

Incertidumbre ambiental *Grado de cambio y complejidad en el ambiente de una organización*, 69-71

Incertidumbre ambiental, como variable de contingencia, 36

Incidentes críticos *Técnica de evaluación del desempeño en la cual el evaluador se centra en los comportamientos críticos que distinguen el desempeño laboral eficaz del ineficaz*, 296

Indicadores económicos, y pronóstico, 209

Índice de capital humano, 282

Individualismo *Grado en el que los habitantes de un país prefieren actuar como individuos*, 90

INFJ (introvertida, intuitiva, sentimental, crítica), tipo de personalidad, 351

Inflación, 88

Información *Datos procesados y analizados*, 473

Informe financiero, 482

Innovación *Proceso que consiste en tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útil*, 128, 327-330, 338-339

creatividad e, 327-328

estimulación de la, 327-330

gerentes, 15-16

variables, culturales, 329

de recursos humanos, 330

estructurales, 328

Inteligencia emocional (IE) *Conjunto de destrezas, capacidades y competencias no cognoscitivas que influyen en la habilidad de una persona para tener éxito al enfrentar las demandas y presiones ambientales*, 341, 355

Inteligencia sobre competidores *Actividad de detección ambiental que trata de identificar quiénes son los competidores, qué hacen y cómo se ve afectada la organización por sus acciones*, 207

Interacciones con los clientes, control de las, 479-481

Intercambio de datos electrónicos (IDE) *Forma en la que las organizaciones intercambian documentos de transacciones de negocios estándar usando*

redes directas de computadora a computadora, 270

Internet,

sitios de quejas, manejo de los, 273

uso ético de, 270

Intranet *Sistema de comunicación organizacional interno que usa la tecnología de Internet y al que tienen acceso sólo los empleados de la organización*, 41, 271

Intuición, 141-142

Inversión en tecnología, 496

Investigaciones de antecedentes, 292

ISFP (introvertida, sensible, sentimental, perceptiva), tipo de personalidad, 351

ISO 9000, 504

J

Jerga, 265

Judo laboral, 57

Juegos Olímpicos de Invierno (2002), servicio al cliente en los, 198

Jurado de opinión, y pronóstico, 209

Justicia de los procedimientos *Justicia que se percibe en el proceso usado para determinar la distribución de las recompensas*, 404

Justicia distributiva *Justicia percibida sobre la cantidad y la asignación de recompensas entre individuos*, 404

K

K'Netix, intranet, 271

L

Leadership Jazz (Max DePree), 455

Legislación estadounidense que afecta a las empresas, 67

Lenguaje corporal *Gestos, configuración facial y otros movimientos del cuerpo que transmiten un significado*, 260

Ley Contra la Discriminación en el Empleo por Razón de Edad, 284

Ley de 1990 sobre Estadounidenses con Discapacidades (ADA), 66, 67, 284

Ley de Espionaje Económico de Estados Unidos (1996), 67

Ley de Espionaje Económico, 208

Ley de Firmas Electrónicas en el Comercio Global y Nacional (2000), 67

Ley de Igualdad de Oportunidad de Empleo (1972), 67

Ley de Licencia Familiar y Médica, 67, 284

Ley de los Derechos Civiles (1991), 67, 284

Ley de los Derechos Civiles, Título VII (1964), 284

Ley de Notificación de Ajustes y Reentrenamiento del Trabajador (1988), 67, 284

Ley de Pago Equitativo, 284

Ley de Prácticas Corruptas en el Exterior, 115

Ley de Privacidad de las Comunicaciones Electrónicas, 476-477

Ley de privacidad, 284

Ley de Protección de la Seguridad Infantil (1994), 67

- Ley de reforma y control de la inmigración, 284
- Ley de Rehabilitación Vocacional, 284
- Ley de retiro obligatorio, 284
- Ley de Seguridad de los Productos de Consumo (1972), 67
- Ley de Seguridad y Salud Ocupacional (1970), 67
- Ley de Transferencia y Responsabilidad del Seguro Médico de 1996, 284
- Ley Sarbanes-Oxley (2002), 67, 312, 472, 482
- Leyes y reglamentos gubernamentales, como impulso para el cambio, 312
- Licencia** *Enfoque hacia la operación global de las organizaciones de manufactura que implica otorgar a otras organizaciones el derecho de usar su marca registrada, tecnología o especificaciones de productos*, 86
- Líder** *Alguien que puede influir en otros y que posee autoridad gerencial*, 11, 422
- alto-alto, 425
- capacitación del, 446-447
- eficaz, 422, 446-447
- gerente y, 422
- Líder alto-alto** *Líder con calificación alta, tanto en la estructura de iniciación como en los comportamientos de consideración*, 425
- Líder apoyador, 431
- Líder carismático** *Líder entusiasta y con confianza en sí mismo cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de cierta manera*, 433-434
- Líder directivo, 431
- Líder orientado hacia el logro, 431
- Liderazgo** *Proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos*, 422-455, 497
- a través de las culturas, 443-444
- aspectos del, en el siglo XXI, 436-447
- carismático y visionario, 433-435
- comportamientos, 431
- confianza, desarrollo de la, 438-440
- de equipos, 435-436
- de transformación y de transacción, 433
- en línea, 440-442
- ético, 120-121
- hacia los enfoques de vanguardia, 433-436
- heroico, desaparición del, 445-446
- moral, 440
- otorgamiento de poder a los empleados, 442-443
- poder, manejo del, 436-438
- selección de un estilo eficaz, 519-520
- teorías, antiguas, 422-426
- de contingencia, 426-433
- del comportamiento, 423-426
- de las características, 422-423
- y diferencias de género, 444-445
- Liderazgo de equipos, 435-436
- Liderazgo en línea, 440-442
- Liderazgo ético, 120-121
- Liderazgo heroico, desaparición del, 444-445
- Liderazgo intercultural, 443-444
- Liderazgo moral, 440
- Liderazgo visionario** *Habilidad para crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro que supere a la situación actual*, 434-435
- Líderes transaccionales** *Líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos aclarando las necesidades de papeles y tareas*, 433
- Líderes transformacionales** *Líderes que proporcionan atención individualizada, estimulación intelectual y que poseen carisma*, 433
- Limitaciones externas, 51
- Limitaciones internas, 51
- Los maguitos, 31
- M**
- Manejo de ingresos, 471-472
- Manejo del conflicto, 380-382, 527-528
- Manejo del impacto social** *Área de cuestionamientos entre la práctica de los negocios y las inquietudes sociales amplias que refleja y respeta la interdependencia compleja entre esas dos realidades*, 122
- Maquiavelismo (Maq)** *Medida del grado en el que las personas son pragmáticas, conservan la distancia emocional y creen que el fin justifica los medios*, 353
- Margen de variación** *Parámetros aceptables de variación entre el rendimiento real y el estándar*, 462
- Matriz BCG** *Herramienta de la estrategia corporativa que guía la distribución de los recursos con base en la participación en el mercado y la tasa de crecimiento de las UEN*, 189-190
- Matriz de arrepentimiento, 146
- Matriz de beneficios, 146
- Mensaje** *Un propósito que se transmite*, 258-259
- Mentalidad pueblerina** *Punto de vista reducido del mundo; la incapacidad para reconocer diferencias entre personas*, 79-80
- Mentor** *Alguna persona de la organización, generalmente de mayor edad, con más experiencia y que ocupa un puesto más alto, que respalda o apoya a otro empleado (un protegido), el cual está en un puesto de menor nivel en la organización*, 530
- Métodos de evaluación del desempeño, 296-297
- comparaciones de multipersonas, 297
- ensayos escritos, 296
- escalas de calificación, ancladas en el comportamiento (BARS), 296-297
- gráfica, 296
- incidentes críticos, 296
- objetivos, 297
- retroalimentación de 360 grados, 297
- ventajas y desventajas de los, 296
- Misión** *El propósito de una organización*, 166
- Modelo de contingencia de Fiedler** *Teoría de liderazgo que propone que el desempeño eficaz del grupo depende de la concordancia adecuada entre el estilo en que un líder interactúa con sus seguidores y el grado en el que la situación permite al líder controlar e influir*, 426-428
- cuestionario del colega menos preferido (LPC), 427
- estructura de tareas, 427
- hallazgos del, 427-428
- poder de posición, 427
- relaciones entre el líder y los miembros, 427
- Modelo de la cantidad económica de pedido, 32
- Modelo de las características del empleo (MCE)** *Esquema para analizar y diseñar empleos que identifica cinco características principales del empleo, sus interrelaciones y su impacto en los resultados*, 401-403, 407
- Modelo de los cinco grandes** *Modelo de los cinco factores de la personalidad que incluye extroversión, disponibilidad, conciencia, estabilidad emocional y apertura a la experiencia*, 352
- Modelo de participación del líder** *Modelo de contingencia del liderazgo que relaciona el comportamiento y la participación del liderazgo con la toma de decisiones*, 430
- Modelo de vías y metas** *Teoría de liderazgo que afirma que es trabajo del líder ayudar a sus seguidores a lograr sus objetivos y proporcionar la dirección del apoyo necesario para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización*, 430-432
- predicciones del, 432
- Modelo empresarial** *Diseño estratégico sobre la manera en que una empresa intenta obtener ganancias a partir de su amplia gama de estrategias, procesos y actividades*, 495
- Modelo orientado hacia el desarrollo, 430
- Modelo orientado hacia el tiempo, 430-431
- Modelos de regresión, 209
- Modelos econométricos, y pronóstico, 209
- Módulos de adquisición de habilidades, 515-538
- confianza, cultivo de la, 524-525
- conflictos, manejo de, 527-528
- cultura de la organización, interpretación de la, 533-534
- delegación (empowerment), 522-523
- disciplina, 525-526
- diversidad, valoración de la, 537-538
- elaboración de presupuestos, 518

entrevistas, 526-527
 equipos eficaces, formación de, 521-522
 estilo de liderazgo eficaz, cómo elegir un 519-520
 fijación de metas, 535-536
 negociación, 531-532
 preparación, 520-521
 poder, adquisición de, 515-516
 puestos motivadores, diseño de, 523-524
 reconocimiento del entorno, 534-535
 resistencia al cambio, manejo de la, 529-530
 retroalimentación, cómo dar, 532-533
 saber escuchar, 516-517
 solución creativa de problemas, 536-537
 tutelaje, 530-531

Moldear el comportamiento *Proceso que consiste en reforzar sistemáticamente cada etapa sucesiva que acerca a un individuo al comportamiento deseado, 362-363*

Motivación *Los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual, 391-419*
 alcance del trabajo, 400
 aspectos actuales de la, 407-408
 de empleados poco capacitados que ganan el salario mínimo, 411
 de grupos únicos de trabajadores, 409-411
 de profesionales, 410
 de trabajadores eventuales, 410-411
 de una fuerza laboral diversa, 409
 diseño, de trabajos motivadores, 400-403
 del trabajo, 400
 enriquecimiento del trabajo, 401
 equidad, teoría de, 403-405
 establecimiento de objetivos, teoría del, 398-399
 expectativa, teoría de la, 405
 integración de teorías contemporáneas de la, 406-407
 jerarquía de necesidades de Maslow, teoría de la, 393-394
 modelo de las características del empleo (MCE), 401-403
 motivación-higiene de Herzberg, teoría de la, 395-396
 necesidad, 392-393
 profundidad del empleo, 401
 programas de recompensas, diseño de, 411-414
 refuerzo, teoría del, 399-400
 retos a través de las culturas, 407-408
 sugerencias para motivar a los empleados, 415-416
 teoría X y teoría Y de McGregor, 394-395

teorías, antiguas de la, 393-396
 contemporáneas de la, 396-407
 tramo de ampliación del trabajo, 400-4001
 tres necesidades, teoría de las, 396-397

Motivación-higiene, teoría de la *Teoría de la motivación que afirma que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción en el trabajo y la motivación, en tanto que los factores extrínsecos se relacionan con la insatisfacción en el trabajo, 395-396*

Motivadores Factores que aumentan la satisfacción en el trabajo y la motivación, 396

Movimientos manuales (therbligs) *Esquema de clasificación para nombrar 17 movimientos manuales básicos, 29*

Muestreo inherente al trabajo *Instrumento de selección en el que a los solicitantes de trabajo se les presenta una réplica en miniatura de un trabajo y se les pide que realicen tareas que sean importantes para éste, 291*

N

Necesidad *Estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos, 392-393*

Necesidad de logro (nLog) *Estímulo para sobresalir, obtener logros con relación a una serie de normas y luchar para tener éxito, 396-397*

Necesidad de pertenencia (nPer) *Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, 396-397*

Necesidad de poder (nPod) *Necesidad de hacer que otros se comporten como no se comportarían de otro modo, 396-397*

Necesidades de autorrealización *Necesidad que tiene una persona de convertirse en lo que es capaz de llegar a ser, 394*

Necesidades de prestigio *Necesidad que tiene una persona de factores internos, como respeto a sí mismo, autonomía y logros, y de factores externos, como estatus, reconocimiento y atención, 394*

Necesidades de seguridad *Necesidad de una persona de seguridad y protección de daño físico y emocional, 394*

Necesidades fisiológicas *Necesidad que tiene una persona de alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras necesidades físicas, 289*

Necesidades sociales *Necesidad de una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad, 394*

Negociación *Proceso en el que dos o más partes que tienen diferentes preferencias deben tomar decisiones conjuntas y llegar a un acuerdo, 531*
 cómo realizar una, 531-532

Negociador, 11

Negocios electrónicos *Término integral que describe la manera en que una*

organización realiza su trabajo usando vínculos electrónicos (basados en Internet) con sus grupos integrantes clave para lograr sus objetivos de manera eficiente y eficaz, 40-41

Normas Estándares *o expectativas aceptables que comparten los miembros de un grupo, 375-376*

O

Objetivos *Resultados deseados para individuos, grupos u organizaciones enteras, 160-162*

administración por objetivos (APO), 165

bien diseñados, característica de los, 166

cadena de medios y fines, 164-165
 cómo establecer, 535-536

establecidos, 161

establecimiento, 164-167

de objetivos, etapas del, 166-167
 tradicional de objetivos, 164

ética, 165

reales, 162

tipos de, 160-162

Objetivos establecidos *Declaraciones oficiales de lo que una organización dice, y lo que ésta desea que crean las diversas partes interesadas acerca de sus objetivos, 161*

Objetivos reales *Objetivos que una organización persigue en realidad, según los definen las acciones de sus miembros, 162*

Obligación social *Obligación que tiene una empresa de cumplir sus responsabilidades económicas y legales, 102*

Opciones de compra de acciones *Instrumentos financieros que otorgan a los empleados el derecho de comprar acciones a un precio establecido, 414*

Opinión del grupo *Forma de adaptación en la que los miembros del grupo sienten fuertes presiones para alinear sus opiniones con las de los demás, 376*

Oportunidades *Tendencias positivas en los factores ambientales externos, 184*
 identificación de, 182-183, 185

Organización *Distribución deliberada de personas para lograr algún propósito específico, 16-17*

cambio, 17

características de la, 16

recursos de conocimiento, gestión de los, 273-274

valores compartidos de la, 109

Organización *Función de la administración que implica el proceso de crear la estructura de una organización determinando las tareas que se realizarán, quiénes las harán, cómo se agruparán las tareas, quién informa a quién y dónde se tomarán las decisiones, 9, 234*

propósitos de la, 234

- Organización de red** *Pequeña organización central que realiza el abastecimiento externo de funciones de negocios importantes*, 247-248
- Organización modular** *Organización de manufactura que usa proveedores externos para que la abastezcan con componentes o módulos de productos que después se ensamblan en productos finales*, 247-248
- Organización Mundial de Comercio (OMC)** *Organización global de 146 países que se hace cargo de las normas de comercio entre las naciones*, 83-84
- Organización sin fronteras** *Tipo global de organización en el que se eliminan las barreras geográficas*, 85
- Organización sin límites** *Organización cuyo diseño no está definido ni restringido por los límites horizontales, verticales o externos impuestos por una estructura predeterminada*, 247-248
- Organización virtual** *Organización integrada por un grupo pequeño de empleados de tiempo completo y que contrata temporalmente especialistas externos para trabajar en oportunidades que surgen*, 247-248
- Organizaciones de manufactura** *Organizaciones que producen bienes físicos*, 491
- Organizaciones de servicio** *Organizaciones que producen resultados no físicos en la forma de servicios*, 491
- Organizaciones globales**, tipos de, 84-85
corporación transnacional (CTN), 84-85
corporaciones multinacionales (CMN), 84
sin fronteras, 85
- Organizaciones mecanistas** *Diseño organizacional que es rígido y está muy controlado*, 241
- Organizaciones muy confiables**, 151-152
- Organizaciones orgánicas** *Diseño organizacional que es muy adaptable y flexible*, 241
- Organizaciones que aprenden** *Organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar en forma continua*, 41-42, 248-250
características de las, 249
organizaciones tradicionales y, 42
- Orientación** *Introducción de un nuevo empleado a su trabajo y a la organización*, 293
y diversidad de la fuerza laboral, 302
- Orientación a la unidad de trabajo**, 293
- Orientación de corto plazo** *Característica de una cultura nacional que destaca el pasado y el presente, el respeto a la tradición y el cumplimiento de las obligaciones sociales*, 90
- Orientación de largo plazo** *Característica de una cultura nacional que destaca el futuro, el ahorro y la persistencia*, 90
- Orientación sobre la organización**, 293
- P**
- Pago basado en las destrezas** *Sistema de pago que recompensa a los empleados por las habilidades laborales que demuestran*, 298
- Papel de la administración** *Categorías específicas del comportamiento gerencial*, 10
de decisión, 10-11
destrezas, conceptuales, 12-13
gerenciales, 12-14
matriz de funciones de la administración, 13
humanas, 12
técnicas, 12
informativos, 10-11
personales, 10-11
- Papeles Serie de patrones de comportamiento que se espera de alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social, 370, 374-375**
- Papeles de decisión** *Papeles de la administración que giran en torno a la toma de opciones*, 10
- Papeles informativos** *Papeles del gerente que consisten en recibir, acopiar y difundir información* 10
- Papeles personales** *Papeles del gerente que tienen que ver con la gente y otros deberes de índole protocolaria y simbólica*, 10-11
- Parrilla gerencial** *Gráfica de dos dimensiones que registra dos comportamientos de liderazgo (interés por el personal e interés por la producción) que dio como resultado cinco diferentes estilos de liderazgo*, 425-426
- Partes interesadas** *Cualquier grupo del ambiente externo de la organización que es afectado por las decisiones y las acciones de ésta*, 71-72
- Participación de la información, y ética**, 42
- Participación en el trabajo** *Grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía*, 346
- Patrón de referencia** *Norma de excelencia contra la que se mide y compara*, 474
- Pequeña empresa** *Empresa de propiedad, operación y financiamiento independiente, que tiene menos de 100 empleados, no necesariamente participa en prácticas nuevas o innovadoras y tiene un impacto relativamente pequeño en su industria*, 128
- Percepción** *Proceso de organizar e interpretar impresiones sensoriales para dar significado al ambiente*, 357-360
efecto halo, 360
estereotipar, 360
factores que influyen en la, 357-358
- implicaciones para los gerentes, 360
objetivo, 357
observador, 357
similitud asumida, 359-360
situación, 358
teoría de la atribución, 358-359
- Pereza social** *Tendencia de los individuos de realizar menos esfuerzo cuando trabajan en grupo que cuando trabajan individualmente*, 378
- Perros, 190
- Personalidad** *Combinación de las características psicológicas que afectan la manera en que una persona reacciona e interactúa con los demás*, 350-357
autoestima, 353
autovigilancia, 353-354
centro de control, 353
diferencias culturales en la, 354
emociones e inteligencia emocional, 355
implicaciones para los gerentes, 356
indicador de tipo Myers-Briggs (MBTI), 351-352
maquiavelismo (Maq), 353
modelo de los cinco grandes, 352
toma de riesgos, 354
- Personalidad emprendedora**, ver también *Personalidad tipo E*, 453
- Personalidad ESTP** (extrovertida, sensible, pensante, perceptiva), tipo de, 351
- Personalidad proactiva** *Individuos que están más dispuestos a tomar acciones que influyan en su ambiente*, 453
- PERT**, análisis por medio de la red, 214-216
- Plan de negocios** *Documento escrito que resume una oportunidad de negocios y define y articula cómo se aprovechará y explotará la oportunidad identificada*, 229-231
- Planeación** *Función de la administración que implica el proceso de definir los objetivos de la organización, establecer una estrategia general para lograr esos objetivos y desarrollar una serie completa de planes para integrar y coordinar el trabajo organizacional*, 9, 159
críticas hacia la, 170-171
departamento de planeación formal, 169
en ambientes dinámicos, 171-172
enfoques hacia la, 169
formal, 158, 170
fundamentos de la, 157-176
informal, 158
objetivos, 160-162
propósitos de la, 159
tipos de planes, 162-163
y rendimiento, 159
- Planeación informal**, 158
- Planeación de contingencias**, 221
- Planeación de escenarios**, 221-222
acontecimientos inesperados, preparación para, 221
- Planeación de recursos humanos** *Proceso por el que los gerentes tienen la segu-*

- riedad de poseer el número y el tipo correcto de empleados, en los lugares adecuados y en el momento oportuno, los cuales tienen la capacidad de desempeñar las tareas asignadas de manera eficiente y eficaz, 285-286
 análisis de empleos, 285-286
 descripción de empleos, 286
 especificación de empleos, 286
 evaluación actual, 285-286
 satisfacción de necesidades futuras, 286
- Planeación formal**, 158, 170-171
- Planes** Documentos que definen cómo se cumplirán los objetivos, incluyendo asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para lograrlos, 160
 concepto de compromiso, 168-169
 de corto plazo, 163
 de largo plazo, 162-163
 de uso único, 163
 desarrollo de, 168-169
 direccionales, 163
 específicos, 163
 estratégicos, 162-163
 operativos, 162-163
 permanentes, 163
- Planes de corto plazo** Planes que abarcan un año o menos, 163
- Planes de largo plazo** Planes establecidos en un periodo de tres años, 162-163
- Planes de uso único** Plan que se utiliza una sola vez y que está diseñado específicamente para satisfacer las necesidades de una situación singular, 163
- Planes direccionales** Planes que son flexibles y que establecen directrices generales, 163
- Planes específicos** Planes que están claramente definidos y que no dejan espacio para la interpretación, 163
- Planes estratégicos** Planes que se aplican a toda la organización, establecen los objetivos generales de ésta y tratan de posicionarla en relación con su ambiente, 162-163
- Planes operativos** Planes que especifican los detalles de cómo se lograrán los objetivos generales, 162-163
- Planes permanentes** Planes continuos que proporcionan dirección a las actividades que se realizan de manera repetida, 163
- Poder** Capacidad de un líder para influir en las acciones o decisiones de trabajo, 515
 adquisición, 515-516
 manejo del, 436-438
- Poder coercitivo** Poder que tiene un líder debido a su capacidad de castigar o controlar, 436-437
- Poder de posición** Una de las contingencias situacionales de Fiedler que describe el grado de influencia que un líder tiene sobre las actividades basadas en el poder, como las contrataciones, los despidos, la disciplina, las promociones y los aumentos de salario, 427
- Poder de recompensa** Poder que tiene un líder debido a su habilidad para otorgar beneficios o recompensas positivas, 437
- Poder experto** Influencia que se basa en la destreza, habilidades especiales o el conocimiento, 437
- Poder legítimo** Poder que posee un líder debido a su posición en la organización, 436
- Poder referente** Poder que surge debido a los recursos deseables de una persona o características personales, 437-438
- Poder, otorgamiento de (empowerment)** Aumento de poder a los empleados en la toma de decisiones, 442-443
 motivación de los empleados por medio de, 454
- Política administrativa**, 437
- Política** Directriz para tomar decisiones, 142-143
- Prácticas laborales de alto rendimiento** Prácticas laborales que conducen a un rendimiento alto, tanto individual como organizacional, 282-283
 ejemplos de, 283
- Prejuicio de confianza excesiva**, 148
- Prejuicio de confirmación**, 149
- Prejuicio de disponibilidad**, 149
- Prejuicio de percepción selectiva**, 149
- Prejuicio de representación**, 149
- Prejuicio egoísta** Tendencia que tienen los individuos de atribuir sus propios éxitos a factores internos y sus fracasos a factores externos, 149, 359
- Prestaciones**, 298-300
- Prestaciones de apoyo a la familia** Prestaciones que satisfacen las necesidades que tienen los empleados de equilibrar su vida laboral, 303
- Presupuesto de efectivo**, 212
- Presupuesto de gastos**, 405
- Presupuesto de ingresos**, 212
- Presupuesto de utilidades**, 212
- Presupuesto** Plan numérico para distribuir recursos a actividades específicas, 121-213
 tipos de, 212
- Principios de Administración Científica** (Experimento de Taylor), 28
- Principios de administración** Normas fundamentales de administración que se pueden enseñar en escuelas y aplicar en todas las situaciones organizacionales, 30
- Privacidad en el lugar de trabajo**, 476-477
- Problema(s)** Discrepancia entre la situación existente y una situación deseada, 134-136
 estructurados, 142
 no estructurados, 143
 solución creativa, 536-537
- Problemas estructurados** Problemas sencillos, conocidos y que se definen con facilidad, 142
- Problemas no estructurados** Problemas que son nuevos o poco usuales para los que la información es ambigua o incompleta, 143
- Procedimiento** Serie de etapas progresivas interrelacionadas que se usa para responder a un problema bien estructurado, 142
- Proceso de comunicación** Los siete elementos que participan en la transferencia de significado de una persona a otra, 258
- Proceso de control** Proceso de tres etapas que incluye la medición del rendimiento real, la comparación del rendimiento real con una norma y la toma de acciones gerenciales para corregir desviaciones o normas inadecuadas, 460-464
 comparación, 462
 decisiones gerenciales en el, 464
 medición, 461
 toma de acciones gerenciales, 463-464
- Proceso de dirección estratégica** Proceso de seis etapas que abarca la planeación estratégica, la implementación y la evaluación, 182-186
 análisis, externos, 183-184
 internos, 184-185
 evaluación de resultados, 186
 formulación de la estrategia, 185
 implementación de la estrategia, 185-186
 misión, objetivos y estrategias de la organización, identificación de la, 182-183
- Proceso de selección** Proceso que consiste en investigar los antecedentes de los solicitantes de empleo para garantizar la contratación de los candidatos más adecuados, 288
 calidad de los instrumentos de selección como predictores, 292
 entrevistas, 291
 examen físico, 292
 formas de solicitud, 289
 instrumentos del, 289-291
 investigaciones de los antecedentes, 292
 pruebas, de simulación del desempeño, 290-291
 escritas, 289
 resultados de la decisión, 288
 sinopsis de trabajo realista (STR), 293
 validez y confiabilidad, 289
- Proceso de toma de decisiones** Una serie de ocho etapas que incluye la identificación de un problema, la selección de una alternativa y la evaluación de la eficacia de la decisión, 134
 alternativas:
 análisis, 137-138
 desarrollo, 137
 implementación, 138
 selección, 138
 criterios de decisión:

- asignación de valores a los, 136
- identificación de los, 136
- eficacia de la decisión, evaluación de la, 138
- identificación del problema, 134-136
- Procesos organizacionales** *La manera en que se realiza el trabajo organizacional*, 496
- Producción de proceso** *La producción de artículos en procesos continuos*, 242
- Producción de unidades** *La producción de artículos en unidades o pequeños lotes*, 242
- Producción masiva** *La producción de artículos en grandes volúmenes*, 242
- Productividad de los empleados** *Medida del desempeño, tanto de la eficiencia como de la eficacia*, 343
- Productividad** *La producción general de bienes y servicios dividida entre los insumos necesarios para generar esa producción*, 465-466
 - gestión de la, 491-492
 - relación entre cohesión y, 379
 - y satisfacción en el trabajo, 345
- Profesionales, motivación de, 410
- Profundidad del empleo** *Grado de control que los empleados tienen sobre su trabajo*, 401
- Programa de Evaluación y Técnica de Revisión (PERT), ver también *Análisis por medio de la red PERT*
- Programa de investigación GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*; Liderazgo global y eficacia en el comportamiento organizacional), 90-93
 - clasificaciones del, 92
 - liderazgo a través de las culturas, 444
- Programación del trabajo, 32
- Programación** *Detallar qué actividades se deben realizar, el orden y el tiempo en que deben concluirse y quién llevará a cabo cada actividad*, 213-216
 - análisis por medio de la red PERT, 214-216
 - gráfica de, cargas, 214
 - Gantt, 213-214
- Programación lineal, 32, 217-218
- Programas de administración del tiempo, 325
- Programas de bienestar, 325
- Programas de incentivos,
 - administración a libro abierto, 411
 - diseño, 411-414
 - de opción de compra de acciones, 414
 - de pago por desempeño, 412-414
 - de reconocimiento para los empleados, 412
- Programas de pago por desempeño** *Planes de compensación variables que pagan a los empleados con base en alguna medida de desempeño*, 412-414
- Programas de reconocimiento para los empleados** *Atención personal y expresión de interés, aprobación y apreciación hacia un trabajo bien hecho*, 412
- Pronóstico, 208-210
 - cualitativo, 209
 - cuantitativo, 209
 - eficacia, 209-210
 - objetivo del, 210
 - técnicas, 209
- Pronóstico cualitativo, 209
- Pronóstico cuantitativo, 209
- Pronósticos** *Predicción de resultados*, 209
- Propiedad exclusiva, 335
- Propiedad intelectual** *Información patentada de una empresa que es importante para su funcionamiento y competitividad eficientes y eficaces*, 500
- Proveedores, 65
- Proyecto** *Serie de actividades que se realiza una sola vez y que tiene un inicio y un final definidos en el tiempo*, 219
- Prueba de Percepción Temática (TAT), 397
- Prueba de un golpe, 58
- Pruebas de simulación del desempeño, 290-291
- Pruebas escritas, 289
- Punto de vista clásico** *Punto de vista de que la única responsabilidad social de la gerencia es maximizar las utilidades*, 100
- Punto de vista de la ética con relación a la teoría de la justicia** *Punto de vista de la ética en el que los gerentes imponen y hacen cumplir reglas de manera justa e imparcial siguiendo todos los reglamentos legales*, 110
- Punto de vista de la ética con relación a los derechos** *Punto de vista de la ética que se centra en el respeto y la protección de las libertades y privilegios individuales*, 110
- Punto de vista del conflicto con respecto de la interacción** *El punto de vista que afirma que es necesario algo de conflicto para que un grupo se desempeñe de manera eficaz*, 381
- Punto de vista omnipotente de la gerencia** *El punto de vista de que los gerentes son directamente responsables del éxito o fracaso de una organización*, 50
- Punto de vista simbólico de la gerencia** *Punto de vista de que los gerentes producen sólo un efecto limitado en los resultados organizacionales importantes debido al gran número de factores que están fuera de su control*, 50-51
- Punto de vista socioeconómico** *Punto de vista de que la responsabilidad social de la gerencia va más allá de obtener utilidades para incluir la protección y el mejoramiento del bienestar de la sociedad*, 100-101
- Punto de vista tradicional del conflicto** *Punto de vista de que todo conflicto es malo y se debe evitar*, 381
- Punto de vista utilitario de la ética** *Punto de vista de la ética que afirma que las decisiones éticas se realizan únicamente con base en sus resultados o consecuencias*, 110

R

- Racionalidad acotada** *Comportamiento de la toma de decisiones que es racional, pero está limitado (restringido) a la capacidad de un individuo para procesar información*, 140-141
 - intensificación del compromiso, 141
 - solución satisfactoria, 140
- Racionalidad, 139-140
- Razones financieras, 470
- Receptor, 258
- Reclutamiento** *Proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer solicitantes capaces*, 286-287, 338
 - fuentes importantes de candidatos de trabajo potenciales, 287
 - y diversidad de la fuerza laboral, 301
- Reclutamiento electrónico, 286-287
- Recorte de personal** *Eliminación planeada de empleos de una organización*, 301
- Recursos** *Activos de la organización, entre los que están los activos financieros, físicos, humanos, intangibles, estructurales y culturales*, 211-212
- Recursos de conocimiento, gestión de los, 273-274
- Red PERT** *Diagrama de flujo que muestra la secuencia de las actividades necesarias para terminar un proyecto y el tiempo o costo relacionado con cada una de ellas*, 215, 220
 - etapas del desarrollo de una, 215
- Redes de comunicación** *Variedad de patrones de los flujos verticales y horizontales de la comunicación organizacional*, 268-269
 - informal, 268-269
 - tipos de, 268-269
- Rediseño de empleos, directrices para el, 402
- Reducción de personal** *Técnicas para reducir el suministro de mano de obra en una organización*, 286-287
 - opciones, 288
- Referentes** *Personas o sistemas con los que se comparan los individuos para evaluar la equidad*, 404
- Reforzadores** *Cualquier consecuencia que sigue inmediatamente a una respuesta y que aumenta la probabilidad de que el comportamiento se repita*, 399
- Refuerzo negativo, 363
- Refuerzo positivo, 362-363
- Regla** *Declaración explícita que dice a los gerentes lo que pueden y no pueden hacer*, 142
- Regla de tres** *Las fuerzas competitivas de una industria, si se mantienen relativamente libres de la interferencia gubernamental o de otras circunstancias especiales, crearán de manera inevitable una situación en la que tres empresas dominan cualquier mercado*, 195-196

generalizaciones estratégicas extraídas de la, 196

Relaciones con las partes interesadas, manejo de las, 71-72

Relaciones entre el líder y los miembros *Una de las contingencias situacionales de Fiedler que describe el grado de confianza y respeto que los empleados tienen por su líder*, 427

Relaciones humanas, punto de vista del conflicto de las *El punto de vista de que el conflicto es una consecuencia natural e inevitable en cualquier grupo*, 381

Rendimiento *Resultado final de una actividad*, 465

y planeación, 159

Rendimiento económico, y responsabilidad social, 104-105

Rendimiento organizacional *Los resultados finales acumulados de los procesos y actividades laborales de toda la organización*

control del, 465-467

eficacia, 466

medidas del, 465-466

productividad, 465-466

Resistencia al cambio:

disminución de la, 320

manejo de la, 318-320

razones para la, 319

Responsabilidad *Obligación de desempeñar cualquier tarea asignada*, 237

Responsabilidad social *Obligación de una empresa que va más allá de lo que requieren la ley y la economía, para perseguir objetivos de largo plazo que sean buenos para la sociedad*, 99-131

argumentos a favor y en contra, 102

comparación de los, 101-102

emprendedores, 130-131

enfoque ecologista de la gerencia, 105-107

ética gerencial, 99-131

filtrado social, 104

gerencia basada en valores, 107-109

obligación social, 102

punto de vista, 100-102

clásico, 100

socioeconómico, 100-101

rendimiento económico, 104-105

sensibilidad social y, 102-103

Retención, 338

Retroalimentación *Grado en el que la ejecución de las actividades requeridas por un empleo da como resultado que un individuo obtenga información directa y clara de su desempeño*, 264-265, 325, 401-402

cómo proporcionar, 532-533

Retroalimentación de 360 grados *Método de evaluación del desempeño que utiliza la retroalimentación desde supervisores, empleados y colegas*, 297

Revolución Industrial *Llegada del poder de las máquinas, la producción masiva y el transporte eficiente*, 27

Riesgo *Situación en la que el responsable de la toma de decisiones puede*

calcular la probabilidad de ciertos resultados, 144-145

Robo por empleados *Cualquier sustracción no autorizada que hacen los empleados de la propiedad de la empresa para uso personal*, 477

Rotación *Retiro voluntario e involuntario permanente de una organización*, 343

y satisfacción en el trabajo, 345

Rotación de empleos, 295

Ruido *Cualquier disturbio que interfiere con la transmisión, la recepción o la retroalimentación de un mensaje*, 258

Rutina de la tecnología de tareas, como variable de contingencia, 36

S

Satisfacción *Aceptación de soluciones que sean "suficientemente buenas"*, 140

Satisfacción del cliente, y satisfacción en el trabajo, 346

Satisfacción en el trabajo *Actitud general de un empleado hacia su trabajo*, 343-346

ausentismo, 345

productividad, 345

rotación, 345

satisfacción del cliente, 346

Satisfacción-insatisfacción, puntos de vista contrastantes, 396

Selección, y diversidad de la fuerza laboral, 301

Semana laboral comprimida *Semana laboral en la que los empleados trabajan más horas al día, pero menos días a la semana*, 409-410

Sensibilidad social *Capacidad de una empresa para adaptarse a condiciones sociales cambiantes*, 102-103

Señales no verbales, 266

Servicio al cliente, y comunicación, 274-275

Signos de interrogación, 190

Similitud asumida *Creencia de que los demás son como uno mismo*, 359-360

Sindicato laboral *Organización que representa a los trabajadores e intenta proteger sus intereses a través de la negociación colectiva*, 284

Sinopsis de trabajo realista (STR) *Sinopsis de un trabajo que proporciona información tanto positiva como negativa sobre el trabajo y la empresa*, 293

Sistema de gestión del desempeño *Proceso que establece normas de desempeño y lo evalúa para tomar decisiones de recursos humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoye esas decisiones*, 296

Sistema de información de la gerencia (MIS) *Sistema que se usa para proporcionar a la gerencia la información necesaria de manera regular*, 473

Sistemas abiertos *Sistemas que interactúan dinámicamente con su ambiente*, 34-35

Sistemas cerrados *Sistemas que no reciben la influencia de su ambiente o no interactúan con él*, 34

Sistemas de cómputo, 270-271

Sistemas de estatus, 376-377

Situaciones de suspenso, 58

Six Sigma, 504-505

Sobrecarga de información *La información con la que debemos trabajar excede nuestra capacidad de procesamiento*, 262-263

Socialización *Proceso que adapta a los empleados a la cultura de la organización*, 55-56

Sociedad de responsabilidad limitada (SRL) *Forma de organización legal en la que existe un socio o socios generales, y socios con responsabilidad limitada*, 335

Sociedad general *Forma de organización legal en la que dos o más propietarios de empresas comparten la dirección y el riesgo de la empresa*, 335

Solución creativa de, 536-537

SpiMming, 58

Subsidiaria extranjera *Enfoque hacia la operación global que implica realizar una inversión directa en un país extranjero estableciendo una instalación u oficina de producción separada e independiente*, 86

Supervisor, 11

Supervisores, 5

Suspensión *Etapas finales del desarrollo de grupos para grupos temporales en la que sus miembros se preocupan más por las actividades de cierre que por el desempeño de las tareas*, 371

T

Tamaño de la organización, como variable de contingencia, 36

antiguos defensores de la, 33

enfoque del, 342-343

estudios Hawthorne, 33-34

los gerentes de hoy, 34

objetivos de la, 343

Tareas, grupos de, 382

Tarjeta de puntaje equilibrada *Herramienta de medición del desempeño que evalúa cuatro áreas (financiera, clientes, procesos internos, y activos de personal/innovación/crecimiento) que contribuyen al rendimiento de una empresa*, 472

Técnicas de asignación de recursos, 211-219

análisis del punto de equilibrio, 216-217

elaboración del presupuesto, 212-213

programación, 213-216

lineal, 217-218

Técnicas de evaluación ambiental, 206-211

comparación referencial, 210-211

detección ambiental, 206-208

pronóstico, 208-210

Técnicas de planeación contemporáneas, 219-222

Técnicas de resolución de conflictos, 382

- Tecnología de la información, 269-272
capacidades inalámbricas, 271
comunicación gerencial, 269-271
organizaciones, 272
sistemas de cómputo en red, 270-271
- Tecnología, como impulso para el cambio, 313
- Teleconferencia** Sistema de comunicación que permite a un grupo de personas realizar una conferencia simultánea usando el teléfono o software de comunicaciones en grupo por correo electrónico, 271
- Teletransporte** Enfoque de trabajo en el que los empleados trabajan en casa y están vinculados al lugar de trabajo por computadora y módem, 409
- Tensión** La tensión física y psicológica que siente un individuo cuando enfrenta o experimenta exigencias, limitaciones u oportunidades extraordinarias cuyo resultado es percibido tanto incierto como importante, 323-325
causas de, 324
reducción de la, 325
síntomas de, 325-325
- Tensión de los empleados,
causas de la, 324
manejo de la, 323-325
reducción de la, 325
síntomas de, 324-325
- Teoría de equidad** Teoría en la que un empleado compara su relación ingresos-resultados de su empleo con la de otros empleados y después corrige cualquier diferencia, 403-405
justicia, de los procedimientos, 404
distributiva, 404
referentes, 404
- Teoría de la atribución fundamental**
Tendencia a subestimar la influencia de factores externos y sobrestimar la influencia de factores internos al realzar juicios sobre el comportamiento de los demás, 359
- Teoría de la expectativa** Teoría de que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho se presentará un resultado dado y con base en el atractivo de ese resultado para el individuo, 405
- Teoría de la jerarquía de necesidades**
Teoría de Maslow que afirma que existe una jerarquía de cinco necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de prestigio y de autorrealización, 393-394
- Teoría de las atribuciones** Teoría usada para explicar cómo juzgamos a las personas de manera diferente dependiendo del significado que le atribuimos a un comportamiento dado, 358-359
fundamental, 359
prejuicio egoísta, 359
- Teoría de las tres necesidades** Teoría de la motivación que afirma que tres necesidades adquiridas (no innatas), el logro, el poder y la pertenencia, son motivos importantes en el trabajo, 396-397
- Teoría de los contratos sociales integra-**
dores Punto de vista de la ética que propone que las decisiones éticas se basen en las normas éticas existentes en industrias y comunidades para determinar lo que es correcto e incorrecto, 110-111
- Teoría del aprendizaje social** Teoría del aprendizaje que afirma que las personas pueden aprender a través de la observación y la experiencia directa, 361
- Teoría del establecimiento de objetivos**
Proposición de que los objetivos específicos aumentan el rendimiento y que los objetivos difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un rendimiento más alto que los objetivos fáciles, 398-399
- Teoría del liderazgo situacional (TLS)**
Teoría de contingencia del liderazgo que se centra en la disposición de los seguidores, 428-430
comportamientos de tareas y relaciones, 429
disposición, 428-429
- Teoría del refuerzo** Teoría que afirma que el comportamiento es una función de sus consecuencias, 399-400
- Teoría X** Supuesto de que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, evitan la responsabilidad y deben ser presionados para que trabajen, 394-395
- Teoría Y** Supuesto de que los empleados son creativos, disfrutan el trabajo, buscan responsabilidad y pueden ejercer autodirección, 394-395
- Teorías de contingencia sobre el liderazgo, 426-433
modelo de, camino hacia las metas, 430-432
contingencia de Fiedler, 426-428
participación del liderazgo, 430
teoría del liderazgo situacional, 428-430
- Teorías del comportamiento** Teorías de liderazgo que identifican comportamientos que diferencian a los líderes eficaces de los ineficaces, 423-426
estudios, del estado de Ohio, 425
de la Universidad de Iowa, 424
de la Universidad de Michigan, 425
parrilla gerencial, 425-426
- Teóricos de la administración general**
Escritores que desarrollaron teorías generales sobre lo que hacen los gerentes y de lo que constituye una buena práctica administrativa, 29-31
contribuciones importantes, 29-30
y los gerentes de hoy, 30-31
- Tercera edad, trabajadores de la, 39
- Tiempo de inactividad** Cantidad de tiempo que se puede retrasar una actividad individual sin que se retrase todo el proyecto, 215
- Tipo de personalidad E, 453
- Tolerancia, en equipos, 374
- Toma de decisiones, 133-156
certeza, 144
condiciones, 144-145
en el mundo de hoy, 151-152
estilos, 147-148
grupal e individual, 380
incertidumbre, 145-147
intuición, 141-142
intuitiva, 141
prejuicios y errores, 148-150
proceso de, 134-139
racionalidad, 139-140
acotada, 140-141
relación entre problemas, decisiones y nivel organizacional, 143-144
riesgo, 144-145
- Toma de decisiones en grupo, 379-380
- Toma de decisiones intuitiva** Toma de decisiones con base en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados, 141
- Toma de decisiones racional** Describe decisiones que son congruentes y maximizan el valor dentro de límites específicos, 139-140
- Toma de riesgos, 345
- Tormenta** La segunda etapa del desarrollo de grupos que se caracteriza por el conflicto dentro del grupo, 371
- Trabajadores asiáticos, 39
- Trabajadores de la tercera edad, 39
- Trabajadores hispanos, 39
- Trabajo, realidad del, 19
- Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)** Tratado entre los gobiernos de México, Canadá y Estados Unidos en el que se eliminaron las barreras al libre comercio, 82-83
- Tutelaje, 295, 530-531
- U**
- Unidad de mando** Principio de administración que afirma que cada persona debe informar sólo a un gerente, 237
- Unidades estratégicas de negocios (UEN)** Empresas de una organización que operan en diferentes negocios, que son independientes y formulan sus propias estrategias, 191
- Unión Africana, 83
- Unión Europea (UE)** Unión de 15 países europeos creada como una entidad económica y comercial unificada, 81-82
- Universalidad de la administración** La realidad de que la administración es necesaria en todos los tipos y tamaños de organizaciones, en todos los niveles organizacionales, en todas las áreas organizacionales y en las organizaciones de todos los países del mundo, 17-18
- V**
- Validez** Relación probada que existe entre un instrumento de selección y algún criterio laboral importante, 289

Valor *Características, rasgos y atributos de rendimiento, y cualquier otro aspecto de los bienes y servicios por los cuales los clientes están dispuestos a entregar recursos, 494*

Valor de mercado agregado (VMA) *Herramienta financiera que determina el cálculo que hace el mercado de valores del valor de los proyectos de inversión pasados y futuros de una empresa, 471*

Valor económico agregado (VEA) *Herramienta financiera para medir el rendimiento corporativo y de las divisiones, que se calcula restando la utilidad operativa después de im-*

puestos menos el costo de capital anual total, 471

Valores *Convicción básica sobre lo que es correcto e incorrecto, 112*

Valores corporativos compartidos, 108-109
propósitos de los, 107-108

Variedad de destrezas *Grado en el que un trabajo requiere una variedad de actividades de tal manera que un empleado pueda usar diversas destrezas y talentos, 401*

Venecia, Italia, ejemplo de administración antigua, 26

Ventaja competitiva *Lo que distingue a una organización; su característica distintiva, 191*

calidad como, 191-192
estrategias competitivas, 192-194
mantenimiento de la, 192
papel de la, 191

Vía crítica *La secuencia más larga de actividades en una red PERT, 215*

Videoconferencia *Conferencia de comunicación simultánea en la que los participantes se pueden ver unos a otros, 271*

Violencia en el lugar de trabajo, 477-480

Virtual Leader de SimuLearn, 295

Vocero, 11

W

Workforce 2020, informe, 39