



Decimoquinta edición

Stephen P. Robbins | Timothy A. Judge

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

# Código de acceso a MyManagementLab

Para tener acceso y comenzar a usar MyManagementLab, ingrese a [www.pearsonenespañol.com/corobbins](http://www.pearsonenespañol.com/corobbins) y siga las instrucciones de registro del tutorial que se presenta.

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

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

## IMPORTANTE:

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



# Comportamiento organizacional



# Comportamiento organizacional

EDICIÓN

15

*Stephen P. Robbins*

—San Diego State University

*Timothy A. Judge*

—University of Notre Dame

**Traducción:**

**Leticia Esther Pineda Ayala**

*Traductora especialista en temas de Administración*

**Revisión técnica:**

**Rosalinda Garza Estrada**

*Centro Universitario de Ciencias*

*Económico Administrativas (CUCEA)*

*Universidad de Guadalajara*

*México*

PEARSON

Datos de catalogación bibliográfica

**ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A.**

**Comportamiento organizacional**  
Decimoquinta edición

PEARSON, México, 2013

ISBN: 978-607-32-1980-8

Área: Administración

Formato: 21.5 × 27.5 cm

Páginas: 712

Authorized translation from the English language edition, entitled *ORGANIZACIONAL BEHAVIOR*, 15<sup>a</sup> edition, by *STEPHEN ROBBINS and TIMOTHY JUDGE* published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2013. All rights reserved.  
ISBN 9780192834872

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 15<sup>a</sup> edición por *STEPHEN ROBBINS y TIMOTHY JUDGE*, publicada por Pearson Education, Inc., publicada como Prentice Hall, Copyright © 2013. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

Dirección general:	Philip de la Vega
Dirección Educación Superior:	Mario Contreras
Editor:	Guillermo Domínguez Chávez e-mail: guillermo.dominguez@pearson.com
Editor de desarrollo:	Felipe Hernández Carrasco
Supervisor de producción:	José D. Hernández Garduño
Diseño de portada:	Shutterstock / Lilkar
Gerencia editorial	
Educación Superior Latinoamérica:	Marisa de Anta

DECIMOQUINTA EDICIÓN, 2013

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

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

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

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

ISBN VERSIÓN IMPRESA: 978-607-32-1980-8  
ISBN E-BOOK: 978-607-32-1981-5  
ISBN E-CHAPTER: 978-607-32-1982-2

Impreso en México. *Printed in Mexico*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 16 15 14 13

**PEARSON**

# Contenido abreviado

**Prefacio** xxii

## 1

### Introducción

- 1 *¿Qué es el comportamiento organizacional?* 3

## 2

### Individual

- 2 *La diversidad en las organizaciones* 39  
3 *Las actitudes y la satisfacción en el trabajo* 69  
4 *Las emociones y los estados de ánimo* 97  
5 *La personalidad y los valores* 131  
6 *La percepción y la toma de decisiones individual* 165  
7 *Conceptos de motivación* 201  
8 *Motivación: de los conceptos a las aplicaciones* 239

## 3

### Grupo

- 9 *Fundamentos del comportamiento de los grupos* 271  
10 *Los equipos de trabajo* 307  
11 *Comunicación* 335  
12 *Liderazgo* 367  
13 *Poder y política* 411  
14 *Conflicto y negociación* 445  
15 *Fundamentos de la estructura organizacional* 479

# 4

## Sistemas organizacionales

- 16** *Cultura organizacional* 511
- 17** *Políticas y prácticas de recursos humanos* 543
- 18** *Cambio organizacional y manejo del estrés* 577

---

### **Apéndice** La investigación en el comportamiento organizacional 616

---

### **Casos extensos** 623

---

### **Índices** 637

# Contenido

Prefacio xxii

1

## Introducción

1

### *¿Qué es el comportamiento organizacional?* 3

#### **La importancia de las habilidades interpersonales 4**

#### **Lo que hacen los gerentes 5**

Funciones de la gerencia 6 • Roles de la gerencia 6 • Habilidades gerenciales 8 • Actividades de una gerencia eficaz versus una gerencia exitosa 8 • Repaso del trabajo del gerente 9

#### **Introducción al comportamiento organizacional 10**

#### **Complementación de la intuición con el estudio sistemático 11**

#### **Disciplinas que intervienen en el campo del CO 13**

Psicología 14 • Psicología social 14 • Sociología 14 • Antropología 14

#### **Hay pocos absolutos en el CO 14**

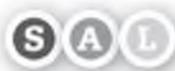
#### **Retos y oportunidades del CO 15**

Respuesta ante las presiones económicas 15 • Respuesta ante la globalización 16 • Administración de una fuerza de trabajo diversa 18 • Mejora del servicio al cliente 18 • Mejora en las habilidades interpersonales 19 • Estimulación del cambio y la innovación 20 • Lucha contra “lo temporal” 20 • Trabajo en organizaciones en red 20 • Ayudar a los empleados a equilibrar los conflictos entre el trabajo y su vida personal 21 • Creación de un ambiente laboral positivo 22 • Mejorar el comportamiento ético 22

#### **Próximas atracciones: Desarrollo de un modelo de CO 23**

Un panorama general 23 • Insumos 24 • Procesos 25 • Resultados 25

#### **Resumen e implicaciones para los gerentes 30**



**Self-Assessment Library** ¿Cuánto conozco del comportamiento organizacional? 4

**¿Mito o ciencia?** “La mayoría de los actos de acoso en el lugar de trabajo implican agresión de hombres hacia mujeres” 12

**Dilema ético** ¿Se puede aprender del fracaso? 24

**¡Globalización!** ¿La cultura nacional afecta a las prácticas organizacionales? 30

**Punto/Contrapunto** ¿Perdido en la traducción? 31

#### **Preguntas de repaso 32**

**Ejercicio práctico** Diversidad de la fuerza de trabajo 32

**Dilema ético** Jekyll y Hyde 33

**Caso 1** “Lecciones para los jefes ‘encubiertos’” 34

**Caso 2** ¿Estamos en la época del trabajador desechable? 35

## 2 Individual

### 2 *La diversidad en las organizaciones* 39

#### Diversidad 40

Características demográficas de la fuerza laboral estadounidense 41 • Niveles de diversidad 42 • Discriminación 42

#### Características biográficas 44

Edad 44 • Género 46 • Raza y origen étnico 48 • Discapacidad 48 • Otras características biográficas: antigüedad, religión, orientación sexual e identidad de género 50

#### Aptitud 52

Capacidades intelectuales 52 • Aptitudes físicas 55 • El rol de las discapacidades 56

#### Implementación de estrategias para administrar la diversidad 56

Atracción, selección, desarrollo y conservación de empleados diversos 56  
• La diversidad de los grupos 58 • Programas efectivos para la diversidad 58

#### Resumen e implicaciones para los gerentes 60



**Self-Assessment Library** ¿Cuál es mi actitud hacia la gente de edad avanzada? 40

**¿Mito o ciencia?** "Las parejas donde ambos trabajan se divorcian menos" 47

**Dilema ético** Tatuajes religiosos 51

**¡Globalización!** Imágenes de todo el mundo acerca de la diversidad 54

**Punto/Contrapunto** Los hombres tienen mayores destrezas matemáticas que las mujeres 61

#### Preguntas de repaso 62

**Ejercicio práctico** Sentirse excluido 62

**Dilema ético** Cuotas en los consejos de administración 62

**Caso 1** El efecto Flynn 63

**Caso 2** Aumento de la diversidad de edades en el lugar de trabajo 64

### 3 *Las actitudes y la satisfacción en el trabajo* 69

#### Actitudes 70

¿Cuáles son los tres componentes principales de las actitudes? 70 • ¿El comportamiento siempre concuerda con las actitudes? 71 • ¿Cuáles son las principales actitudes hacia el trabajo? 73

#### Satisfacción laboral 78

Medición de la satisfacción laboral 79 • ¿Qué tan satisfechos se encuentran los individuos en sus puestos de trabajo? 80 • ¿A qué se debe la satisfacción laboral? 81 • El efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo 82

#### Resumen e implicaciones para los gerentes 88



**Self-Assessment Library** ¿Qué tan satisfecho estoy con mi puesto de trabajo? 70



- Dilema ético** ¿Los empleadores deben ofrecer puestos de trabajo más satisfactorios? 74
- ¡Globalización!** Cultura y equilibrio entre trabajo y vida personal 76
- Self-Assessment Library** ¿Estoy comprometido? 78
- ¿Mito o ciencia?** “¿Las actitudes favorables hacia el trabajo hacen más redituables a las organizaciones?” 83
- Punto/Contrapunto** La lealtad entre empleador y trabajador es un concepto obsoleto 87
- Preguntas de repaso** 88
- Ejercicio práctico** ¿Cuáles son los factores más importantes para que esté más satisfecho con su trabajo? 89
- Dilema ético** Cazarrecompensas 89
- Caso 1** Horas largas, cientos de correos electrónicos, y sin dormir: ¿esto es un puesto de trabajo satisfactorio? 90
- Caso 2** Creación de un mejor puesto de trabajo 91

## 4 *Las emociones y los estados de ánimo* 97

### ¿Qué son las emociones y los estados de ánimo? 98

El conjunto básico de las emociones 100 • Los estados de ánimo básicos: afecto positivo y afecto negativo 100 • La función de las emociones 102 • Fuentes de las emociones y de los estados de ánimo 103

### Trabajo emocional 108

### Teoría de los eventos afectivos 110

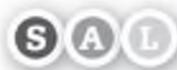
### Inteligencia emocional 112

A favor de la IE 113 • En contra de la IE 114 • Regulación emocional 115

### Aplicaciones de las emociones y los estados de ánimo al CO 115

Selección 116 • Toma de decisiones 116 • Creatividad 116 • Motivación 117 • Liderazgo 117 • Negociación 117 • Servicio al cliente 118 • Actitudes hacia el trabajo 119 • Conductas desviadas en el lugar de trabajo 119 • Seguridad y lesiones en el trabajo 119 • ¿Cómo pueden los gerentes influir en los estados de ánimo 120

### Resumen e implicaciones para los gerentes 121



**Self-Assessment Library** ¿Cuáles son sus sentimientos ahora? 98

**Self-Assessment Library** ¿Cuál es mi intensidad afectiva? 104

**¿Mito o ciencia?** Es más fácil juzgar cuando alguien se siente feliz que cuando se siente triste 107

**¡Globalización!** ¿Deberíamos esperar recibir un “servicio con una sonrisa” en todo el mundo? 108



**Self-Assessment Library** ¿Cuál es mi puntuación en inteligencia emocional? 115

**Dilema ético** Schadenfreude 120

**Punto/Contrapunto** En ocasiones es recomendable estallar 122

### Preguntas de repaso 121

**Ejercicio práctico** ¿Quién puede atrapar a un mentiroso? 123

**Dilema ético** Entrenadores de felicidad para los empleados 123

**Caso 1** ¿Es recomendable llorar en el trabajo? 124

**Caso 2** ¿Puede leer las emociones en los rostros? 124

## 5 *La personalidad y los valores* 131

### Personalidad 133

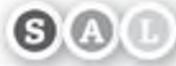
¿Qué es la personalidad? 133 • El indicador de tipos de Myers-Briggs 135 • El modelo de los cinco grandes de la personalidad 136 • Otros rasgos de la personalidad que influyen en el CO 139

**Valores 144**

Importancia de los valores 144 • Los valores terminales frente a los valores instrumentales 144 • Valores generacionales 145

**Vinculación de la personalidad y los valores de un individuo con el lugar de trabajo 148**

El ajuste entre el individuo y el puesto de trabajo 148 • El ajuste entre el individuo y la organización 150

**Valores Internacionales 150****Resumen e Implicaciones para los gerentes 154**

**Self-Assessment Library** ¿Soy narcisista? 132

**¿Mito o ciencia?** La personalidad logra predecir el desempeño de los empresarios 142

**¡Globalización!** La persona adecuada para un lugar de trabajo global 143

**Dilema ético** ¿Deberíamos tratar de cambiar la personalidad de alguien? 147

**Punto/Contrapunto** Los milenarios son más narcisistas 155

**Preguntas de repaso 156**

**Ejercicio práctico** ¿Cuál cultura organizacional prefiere? 156

**Dilema ético** ¿Libertad o falta de compromiso? 156

**Caso 1** ¿Ser demasiado agradable tiene un precio? 157

**Caso 2** El liderazgo desde la perspectiva de alguien introverso 158

## 6 *La percepción y la toma de decisiones individual* 165

**¿Qué es la percepción? 166**

Factores que influyen en la percepción 167

**Percepción de los seres humanos: hacer juicios acerca de los demás 168**

Teoría de la atribución 168 • Atajos utilizados al juzgar a otros 170

• Aplicaciones específicas de los atajos en las organizaciones 173

**El vínculo entre la percepción y la toma de decisiones individual 174****La toma de decisiones en las organizaciones 175**

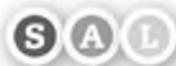
El modelo racional, la racionalidad acotada y la intuición 175 • Sesgos y errores comunes en la toma de decisiones 177

**Influencias sobre la toma de decisiones: diferencias individuales y restricciones organizacionales 184**

Diferencias individuales 184 • Restricciones organizacionales 186

**¿Qué hay de la ética en cuanto a la toma de decisiones? 187**

Tres criterios éticos de decisión 187 • Aumento de la creatividad en la toma de decisiones 188

**Resumen e Implicaciones para los gerentes 190**

**Self-Assessment Library** ¿Cuáles son mis percepciones sobre los roles de género? 166

**¡Globalización!** El tiempo chino y el tiempo norteamericano 171

**¿Mito o Ciencia?** La toma de decisiones creativa es una actividad del cerebro derecho 181



**Self-Assessment Library** ¿Soy una persona que toma decisiones cuidadosas? 183

**Un dilema ético** ¿Cuáles normas éticas se deben seguir? 185



**Self-Assessment Library** ¿Qué tan creativo soy? 190

**Punto/Contrapunto** Las listas de verificación conducen a mejores decisiones 191

- Preguntas de repaso** 192  
**Ejercicio práctico** Sesgos en la toma de decisiones 193  
**Dilema ético** ¿Las decisiones carentes de ética se derivan de un mal carácter? 193  
**Caso 1** Toma de decisiones computarizada 194  
**Caso 2** Predicciones que no dieron un buen resultado 195

## 7 *Conceptos de motivación* 201

### Definición de motivación 202

### Primeras teorías sobre la motivación 203

Teoría de la jerarquía de las necesidades 203 • Las teorías X y Y 205 • Teoría de los dos factores 205 • Teoría de las necesidades de McClelland 207

### Teorías contemporáneas de la motivación 208

Teoría de la autodeterminación 208 • Compromiso con el puesto de trabajo 211 • Teoría del establecimiento de metas 212 • Teoría de la autoeficacia 215 • Teoría del reforzamiento 218 • Teoría de la equidad y justicia organizacional 219 • Teoría de las expectativas 224

### Integración de las teorías contemporáneas de la motivación 226

### Resumen e implicaciones para los gerentes 228



**Self-Assessment Library** ¿Cuánto confío en mi capacidad para triunfar? 202

**¿Mito o ciencia?** “El apoyo de los demás aumenta la probabilidad de que alcancemos nuestras metas” 204

**Dilema ético** Motivado para comportarse de forma poco ética 209

**¡Globalización!** Necesidades de autonomía en todo el mundo 210



**Self-Assessment Library** ¿Cuáles son mis metas de desempeño en el curso? 214

**Punto/Contrapunto** El miedo es un motivador poderoso 229

### Preguntas de repaso 230

**Ejercicio práctico** Tarea de establecimiento de metas 230

**Dilema ético** ¿Un gran riesgo? 230

**Caso 1** ¡No es justo! 231

**Caso 2** Jefes intimidantes 231

## 8 *Motivación: de los conceptos a las aplicaciones* 239

### Motivar mediante el diseño del puesto de trabajo: El modelo de las características del puesto 240

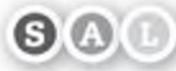
El modelo de las características del puesto de trabajo 240 • ¿Cómo se pueden rediseñar los puestos de trabajo? 242 • Diseños de trabajo alternativos 245  
 • El contexto social y físico del trabajo 249

### Involucramiento de los trabajadores 250

Ejemplos de programas de involucramiento de los trabajadores 251  
 • Vinculación de los programas de involucramiento de los trabajadores con las teorías sobre la motivación 252

### Uso de las recompensas para motivar a los empleados 252

Qué pagar: Establecer una estructura salarial 252 • Cómo pagar: Recompensar a los empleados individuales mediante programas de salario variable 253



- Prestaciones flexibles: Desarrollo de un paquete 257 • Recompensas intrínsecas: Programas de reconocimiento de los trabajadores 259

#### Resumen e implicaciones para los gerentes 261

**Self-Assessment Library** ¿Cuál es el potencial de motivación de mi puesto de trabajo? 240

**¿Mito o ciencia?** “No es posible medir el salario de un director general” 243

**Dilema ético** Identificación de conflictos de interés 258

**¡Globalización!** ¿Motivado por las metas individuales o por las metas de relación? 260

**Punto/Contrapunto** “Si el dinero no lo hace feliz, es porque no lo está gastando de manera correcta” 262

**Preguntas de repaso** 263

**Ejercicio práctico** Evaluación de la motivación y satisfacción del empleado con el modelo de las características del puesto de trabajo 263

**Dilema ético** Escupitajos por enojo 264

**Caso 1** Tareas múltiples: ¿Un buen uso de su tiempo? 264

**Caso 2** Los bonos pueden resultar contraproducentes 265

## 3

### Grupo

## 9

### Fundamentos del comportamiento de los grupos 271

#### Definición y clasificación de los grupos 272

¿Por qué las personas forman grupos? 272

#### Etapas del desarrollo de un grupo 274

Modelo de las cinco etapas 275 • Un modelo alternativo para grupos temporales con fechas de terminación 276

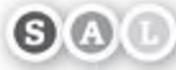
#### Propiedades de los grupos: Roles, normas, estatus, tamaño, cohesión y diversidad 277

Primera propiedad de los grupos: Roles 277 • Segunda propiedad de los grupos: Las normas 280 • Tercera propiedad de los grupos: El estatus 285 • Cuarta propiedad de los grupos: El tamaño 286 • Quinta propiedad de los grupos: La cohesión 288 • Sexta propiedad de los grupos: La diversidad 288

#### Toma de decisiones grupal 290

Grupos e individuos 290 • Pensamiento de grupo y desplazamiento del grupo 292 • Técnicas para la toma de decisiones en grupo 295

#### Resumen e implicaciones para los gerentes 296



**Self-Assessment Library** ¿Tengo una actitud negativa hacia el trabajo en grupo? 272

**Self-Assessment Library** ¿Confío en los demás? 280

**¡Globalización!** Formación de equipos internacionales en un mundo virtual 291

**¿Mito o ciencia?** “Los asiáticos tienen menos sesgos endogrupales que los estadounidenses” 292

**Dilema ético** ¿Debería utilizar la presión de los miembros del grupo? 294

**Punto/Contrapunto** Los grupos afines contribuyen al éxito en los negocios 298

**Preguntas de repaso** 297

**Ejercicio práctico** Supervivencia salvaje 299

**Dilema ético** ¿La pereza social es una forma de evasión? 300

**Caso 1** ¿La colaboración tiene aspectos negativos? 300

**Caso 2** Comportamiento de manada y la burbuja (y el colapso) inmobiliaria(o) 301

## 10 *Los equipos de trabajo* 307

**¿Por qué los equipos se han vuelto tan populares?** 308

**Diferencias entre grupos y equipos** 309

**Tipos de equipos** 310

Equipos para resolver problemas 310 • Equipos de trabajo autodirigidos 310  
• Equipos transfuncionales 311 • Equipos virtuales 312

**Creación de equipos eficaces** 312

Contexto: factores que determinan el éxito de los equipos 313

• Composición del equipo 315 • Procesos de los equipos 319

**Transformación de los individuos en hábiles miembros de equipo** 322

Selección: Contratación de miembros de equipo hábiles 323 • Capacitación:  
Creación de miembros de equipo hábiles 324 • Recompensas: Dar incentivos  
para ser un hábil miembro del equipo 324

**¡Cuidado! Los equipos no siempre son la respuesta** 324

**Resumen e implicaciones para los gerentes** 325



**Self-Assessment Library** ¿Qué tan hábil soy para construir y dirigir un equipo? 308

**¡Globalización!** La cohesión grupal en diferentes culturas 314

**Dilema ético** Uso de equipos virtuales globales como una opción ambiental 315

**¿Mito o ciencia?** "Los equipos trabajan mejor con líderes iracundos" 320



**Self-Assessment Library** ¿Cuál es la eficacia de mi equipo? 322

**Punto/Contrapunto** Podemos aprender mucho sobre los equipos de trabajo al estudiar a los  
equipos deportivos 326

**Preguntas de repaso** 327

**Ejercicio práctico** Tripulaciones de vuelo fijas y variables 327

**Dilema ético** Equipos sin ética 327

**Caso 1** ¿Por qué los equipos no trabajan como se supone que deben hacerlo? 328

**Caso 2** Equipos multinacionales y multiculturales en IBM 329

## 11 *Comunicación* 335

**Funciones de la comunicación** 336

**El proceso de comunicación** 338

**La dirección de la comunicación** 338

Comunicación descendente 339 • Comunicación ascendente 339

• Comunicación lateral 339

**Comunicación interpersonal** 340

Comunicación oral 340 • Comunicación escrita 341

• Comunicación no verbal 341

**Comunicación organizacional** 342

Redes formales de grupos pequeños 343 • Los rumores 343

• Comunicaciones electrónicas 345 • Administración de la información 349

**Elección del canal de comunicación** 350

**Comunicaciones persuasivas 351**

Procesamiento automático y controlado 351 • Nivel de interés 352  
 • Conocimientos previos 352 • Personalidad 352 • Características del mensaje 352

**Barreras para la comunicación eficaz 353**

Filtrado 353 • Percepción selectiva 353 • Sobrecarga de información 353  
 • Emociones 353 • Lenguaje 354 • Silencio 354 • Miedo a la comunicación 355 • Mentiras 355

**Implicaciones globales 356**

Barreras culturales 356 • Contexto cultural 357 • Una guía cultural 358

**Resumen e implicaciones para los gerentes 360**

**Self-Assessment Library** ¿Soy alguien chismoso? 336

**Dilema ético** La ética de los chismes en el trabajo 345

**¿Mito o ciencia?** “Sabemos por qué un buen mentiroso es bueno” 356

**¡Globalización!** ¿Qué tan directo debería ser? 358

**Punto/Contrapunto** Las redes sociales son un buen negocio 359



**Self-Assessment Library** ¿Qué tan buenas son mis aptitudes para escuchar? 360

**Preguntas de repaso 360**

**Ejercicio práctico** Ausencia de comunicación no verbal 361

**Dilema ético** Desventajas del correo electrónico 361

**Caso 1** Uso de los medios sociales para el propio beneficio 362

**Caso 2** ¿Las compañías que despiden trabajadores deberían disparar primero? 362

## 12 Liderazgo 367

**¿Qué es el liderazgo? 368****Teorías de los rasgos 369****Teorías conductuales 370**

Resumen de las teorías de los rasgos y de las teorías conductuales 372

**Teorías basadas en la contingencia 372**

El modelo de Fiedler 373 • Otras teorías de contingencia 375

**Teoría del intercambio líder-miembro (TILM) 377****Liderazgo carismático y liderazgo transformacional 379**

Liderazgo carismático 379 • Liderazgo transformacional 382

**Liderazgo auténtico: La ética y la confianza 386**

¿Qué es el liderazgo auténtico? 386 • La ética y el liderazgo 386 • Liderazgo de servicio 387 • Confianza y liderazgo 387 • ¿Cómo se desarrolla la confianza? 389 • La confianza como un proceso 390 • ¿Qué consecuencias tiene la confianza? 390

**Liderazgo para el futuro: Tutoría 391**

Tutoría 391

**Retos para el constructo de liderazgo 393**

El liderazgo como atribución 393 • Sustitutos y neutralizadores del liderazgo 394 • Liderazgo en línea 395

**Descubrimiento y creación de líderes eficaces 396**

Selección de líderes 396 • Capacitación de los líderes 396



### Resumen e Implicaciones para los gerentes 397

**Self-Assessment Library** ¿Cuál es mi estilo de liderazgo? 368

**Self-Assessment Library** ¿Cuál es mi puntuación en el cuestionario del CMP? 373

**¡Globalización!** Estilos de liderazgo transculturales 378



**Self-Assessment Library** ¿Qué tan carismático soy? 382

**Self-Assessment Library** ¿Soy un líder ético? 386

**Dilema ético** ¿Los líderes tienen la responsabilidad de proteger a sus seguidores? 388

**¿Mito o ciencia?** “El poder ayuda a los líderes a desempeñarse mejor” 392

**Punto/Contrapunto** Los héroes se hacen, no nacen 398

### Preguntas de repaso 399

**Ejercicio práctico** ¿Qué es un líder? 399

**Dilema ético** Líderes encubiertos 399

**Caso 1** El liderazgo forjado en la batalla 400

**Caso 2** Fábricas de liderazgo 400

## 13 Poder y política 411

### Una definición de poder 412

### Comparación entre liderazgo y poder 413

### Bases del poder 414

Poder formal 414 • Poder personal 415 • ¿Cuáles bases del poder son más eficaces? 416 • Poder y justicia percibida 416

### Dependencia: La clave para el poder 416

El postulado general de la dependencia 416 • ¿Qué crea dependencia? 417

### Tácticas del poder 418

### Acoso sexual: Poder desigual en el lugar de trabajo 421

### Política: El poder en acción 424

Definición de *política organizacional* 424 • La realidad de la política 424

### Causas y consecuencias del comportamiento político 426

Factores que contribuyen al comportamiento político 426 • ¿Cómo responden los individuos ante la política organizacional? 429 • Manejo de la impresión 430

### La ética del comportamiento político 434



### Resumen e Implicaciones para los gerentes 435

**Self-Assessment Library** ¿Qué tan político es mi ambiente laboral? 412

**¡Globalización!** Distancia del poder e innovación 420

**Dilema ético** ¿Se debería prohibir cualquier conducta sexual en el trabajo? 423

**¿Mito o ciencia?** “La actividad política corporativa ofrece beneficios” 428



**Self-Assessment Library** ¿Qué tan hábil soy para la política? 430

**Punto/Contrapunto** El poder corrompe a la gente 436

### Preguntas de repaso 437

**Ejercicio práctico** Comprensión de la dinámica del poder 437

**Dilema ético** Espionaje corporativo 438

**Caso 1** ¿Delegar el poder o conservarlo? 438

**Caso 2** El imperativo de la persuasión 439

## 14 *Conflicto y negociación* 445

### Definición de conflicto 446

### Transiciones en el concepto de conflicto 447

Perspectiva tradicional del conflicto 447 • Perspectiva interaccionista del conflicto 447 • Perspectiva enfocada a la resolución del conflicto 449

### El proceso del conflicto 449

Etapa I: Oposición o incompatibilidad potencial 450

• Etapa II: Cognición y personalización 451 • Etapa III: Intenciones 452 • Etapa IV: Comportamiento 454 • Etapa V: Resultados 455

### Negociación 458

Estrategias para llegar a acuerdos 458 • El proceso de negociación 463  
• Diferencias individuales en la eficacia de la negociación 464 • Negociaciones con terceros 467

### Resumen e Implicaciones para los gerentes 469



**Self-Assessment Library** ¿Cuál es mi estilo preferido para manejar conflictos? 446

**¿Mito o ciencia?** "En las negociaciones transculturales es fundamental comunicarse bien" 462

**¡Globalización!** Enojo y conflictos entre culturas 467



**Self-Assessment Library** ¿Cuál es mi estilo de negociación? 467

**Dilema ético** Uso de la empatía para negociar de forma ética 468

**Punto/Contrapunto** Las disputas entre jugadores y propietarios son innecesarias 471

### Preguntas de repaso 472

**Ejercicio práctico** Interpretación de una negociación 472

**Dilema ético** El aspirante poco ambicioso 473

**Caso 1** Elija sus batallas 473

**Caso 2** La mediación: ¿La mejor solución para las disputas laborales? 474

## 15 *Fundamentos de la estructura organizacional* 479

### ¿Qué es la estructura organizacional? 480

Especialización en el trabajo 480 • Departamentalización 482  
• Cadena de mando 483 • Extensión del control 484 • Centralización y descentralización 485 • Formalización 486

### Diseños organizacionales comunes 486

La estructura simple 486 • La burocracia 487 • La estructura matricial 488

### Nuevas opciones de diseño 490

La organización virtual 490 • La organización sin fronteras 492  
• La organización más eficiente: La reestructuración 494

### ¿Por qué difieren las estructuras? 496

Estrategia organizacional 496 • Tamaño de la organización 498  
• Tecnología 498 • Ambiente 499

### Diseños organizacionales y conducta de los empleados 501

### Resumen e Implicaciones para los gerentes 502



- Self-Assessment Library** ¿Me gusta la burocracia? 480  
**Self-Assessment Library** ¿Qué tan dispuesto estoy a delegar? 486  
**¡Globalización!** La organización global 489  
**Dilema ético** Restructuración con conciencia 496  
**¿Mito o ciencia?** “Los trabajadores resienten la subcontratación” 500  
**Punto/Contrapunto** El fin de la gerencia 503
- Preguntas de repaso** 504  
**Ejercicio práctico** Desmantelamiento de una burocracia 504  
**Dilema ético** Guiar a los directores 505  
**Caso 1** Desviación creativa: ¿Resistirse a la jerarquía? 506  
**Caso 2** La estructura simple de Siemens, no 506

## 4

## Sistemas organizacionales

### 16

### *Cultura organizacional* 511

#### ¿Qué es la cultura organizacional? 512

Una definición de *cultura organizacional* 512 • La *cultura* es un término descriptivo 514 • ¿Las organizaciones tienen culturas uniformes? 514 • Culturas fuertes versus culturas débiles 514 • Cultura y formalización 515

#### ¿Qué hacen las culturas? 516

Funciones de la cultura 516 • La cultura crea el ambiente 516 • La cultura como obstáculo 517

#### Creación y mantenimiento de la cultura 519

Cómo inicia una cultura 519 • Mantener viva una cultura 519  
 • Resumen: Cómo se forman las culturas 523

#### Cómo aprenden la cultura los empleados 523

Historias 523 • Rituales 524 • Símbolos materiales 524 • Lenguaje 524

#### Creación de una cultura organizacional ética 525

#### Creación de una cultura organizacional positiva 527

#### Espiritualidad y cultura organizacional 529

¿Qué es la espiritualidad? 529 • ¿Por qué la espiritualidad ahora? 530  
 • Características de una organización espiritual 530 • Lograr que una organización sea espiritual 531 • Críticas a la espiritualidad 531

#### Implicaciones globales 532

#### Resumen e implicaciones para los gerentes 533



- Self-Assessment Library** ¿Cuál es la cultura organizacional adecuada para mí? 512  
**¡Globalización!** Cultura aparente, cultura de dignidad y cultura organizacional 515  
**¿Mito o ciencia?** “Los empleados tratan a los clientes de la misma forma en que la organización los trata de ellos” 518  
**Dilema ético** Diseño de una cultura con expresión ética 526



**Self-Assessment Library** ¿Qué tan espiritual soy? 531

**Punto/Contrapunto** Las compañías deberían esforzarse por crear una cultura organizacional positiva 534

**Preguntas de repaso** 535

**Ejercicio práctico** Clasifique la cultura de su salón de clases 535

**Dilema ético** Una cultura en quiebra 536

**Caso 1** Las fusiones no siempre originan choques culturales 536

**Caso 2** ¿La cultura de Toyota le causó sus problemas? 537

## 17 Políticas y prácticas de recursos humanos 543

### Prácticas de selección 544

Cómo funciona el proceso de selección 544 • Selección inicial 545 • Selección sustantiva 546 • Selección contingente 549 • Variaciones internacionales en los procesos de selección 550

### Programas de capacitación y desarrollo 551

Tipos de capacitación 551 • Métodos de capacitación 553 • Evaluación de la eficacia 554

### Evaluación del desempeño 554

¿Qué es el desempeño? 555 • Objetivos de la evaluación del desempeño 555 • ¿Qué se evalúa? 555 • ¿Quién debe realizar la evaluación? 556 • Métodos de evaluación del desempeño 558 • Sugerencias para mejorar las evaluaciones del desempeño 560 • Retroalimentación sobre el desempeño 562 • Variaciones internacionales en la evaluación del desempeño 563

### Manejo de los conflictos entre el trabajo y la vida personal en las organizaciones 563

### Resumen e implicaciones para los gerentes 566



**Self-Assessment Library** ¿Cuántos conocimientos tengo acerca de la administración de recursos humanos (ARH)? 544

**¡Globalización!** Evaluación del desempeño en todo el mundo 558

**Dilema ético** Reclutamiento de los desempleados 561



**Self-Assessment Library** ¿Qué tan hábil soy para dar retroalimentación sobre el desempeño? 563

**¿Mito o ciencia?** "El trabajo nos está engordando" 564

**Punto/Contrapunto** Los medios sociales son una fuente excelente de nuevos empleados 567

**Preguntas de repaso** 568

**Ejercicio práctico** Evaluación del desempeño y retroalimentación 568

**Dilema ético** Verificación crediticia 568

**Caso 1** ¿El fin de las evaluaciones del desempeño? 569

**Caso 2** Los candidatos que no tengan altas calificaciones en la prueba SAT, favor de abstenerse 570

## 18 Cambio organizacional y manejo del estrés 577

### Fuerzas para el cambio 578

### Cambio planeado 580

### Resistencia al cambio 580

Superar la resistencia al cambio 582 • La política del cambio 584

**Enfoques para administrar el cambio organizacional 584**

Modelo de tres etapas de Lewin 584 • Plan de ocho pasos de Kotter para implementar el cambio 586 • Investigación de la acción 587 • Desarrollo organizacional 587

**Creación de una cultura para el cambio 591**

Estimulación de una cultura innovadora 591 • Creación de una organización que aprende 593

**El estrés laboral y cómo manejarlo 595**

¿Qué es el estrés? 595 • Fuentes potenciales de estrés 597 • Diferencias individuales 599 • Diferencias culturales 600 • Consecuencias del estrés 601 • Manejo del estrés 602

**Resumen e implicaciones para los gerentes 606**

**Self-Assessment Library** ¿Qué tan bueno soy para responder al cambio turbulento? 578

**¿Mito o ciencia?** “Los hombres experimentan más estrés laboral de las mujeres” 596

**Self-Assessment Library** ¿Qué tan estresante es mi vida? 600

**Dilema ético** Manejo responsable del propio estrés 601

**¡Globalización!** El estrés causado por el trabajo y la familia en diferentes culturas 604

**Punto/Contrapunto** Los gerentes responsables reducen el estrés de sus trabajadores 607

**Preguntas de repaso 608**

**Ejercicio práctico** El poder y el ambiente cambiante 608

**Dilema ético** Cambios de WPAC 609

**Caso 1** Starbucks regresa a sus raíces 610

**Caso 2** El auge de los trabajos extremos 610

## Apéndice La investigación en el comportamiento organizacional 616

---

### Casos extensos 623

---

### Índices 637

# Acerca de los autores



## Stephen P. Robbins

### Educación

Doctor por la University of Arizona.

### Experiencia profesional

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

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

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

- *Essentials of Organizational Behavior*, 11a. ed. (Prentice Hall, 2012)
- *Management*, 11a. ed., con Mary Coulter (Prentice Hall, 2012)
- *Fundamentals of Human Resource Management*, 10a. ed., con David DeCenzo (Wiley, 2010)
- *Prentice Hall's Self-Assessment Library 3.4* (Prentice Hall, 2010)
- *Fundamentals of Management*, 8a. ed., con David DeCenzo y Mary Coulter (Prentice Hall, 2013)
- *Supervision Today!* 7a. ed., con David DeCenzo y Robert Wolter (Prentice Hall, 2013)
- *Training in Interpersonal Skills: TIPS for Managing People at Work*, 6a. ed., con Phillip Hunsaker (Prentice Hall, 2012)
- *Managing Today!* 2a. ed. (Prentice Hall, 2000)
- *Organization Theory*, 3a. ed. (Prentice Hall, 1990)
- *The Truth About Managing People*, 2a. ed. (Financial Times/Prentice Hall, 2008)
- *Decide and Conquer: Make Winning Decisions and Take Control of Your Life* (Financial Times/Prentice Hall, 2004).

### Otros intereses

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



## Timothy A. Judge

### Educación

Doctor por la University of Illinois en Urbana-Champaign.

### Experiencia profesional

**Puestos académicos:** Presidente de Franklin D. Schurz, departamento de administración, Mendoza College of Business, University of Notre Dame; académico eminente en administración Matherly-McKethan, Warrington College of Business Administration, University of Florida; profesor en liderazgo Stanley M. Howe, Henry B. Tippie College of Business, University of Iowa; profesor asociado (con cargo permanente), departamento de estudios en recursos humanos, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University; catedrático, Charles University, República Checa y Comenius University, Eslovaquia; Profesor de psicología industrial y organizacional, departamento de psicología, University of Illinois en Urbana-Champaign.

**Investigación:** Sus principales intereses son 1. la personalidad, los estados de ánimo y las emociones; 2. las actitudes en el trabajo; 3. el liderazgo y las conductas de influencia; y 4. las carreras (el ajuste entre los individuos y la organización, el éxito profesional). El doctor Judge ha publicado más de 140 artículos sobre estos y otros temas importantes en revistas como *Journal of Organizational Behavior*, *Personnel Psychology*, *Academy of Management Journal*, *Journal of Applied Psychology*, *European Journal of Personality* y *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

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

**Premios:** En 1995 el doctor Judge recibió el premio Ernest J. McCormick por sus contribuciones distinguidas al inicio de su carrera, por la Society for Industrial and Organizational Psychology. En 2001 recibió el premio Larry L. Cummings por sus contribuciones de media carrera, por la Organizational Behavior Division de la Academy of Management. En 2007 recibió el premio Professional Practice del Institute of Industrial and Labor Relations, University of Illinois.

**Libros publicados:** . G. Heneman III, T. A. Judge y J. D. Kammeyer-Mueller, *Staffing Organizations*, 7a. ed. (Madison, WI: Mendota House/Irwin, 2011).

### Otros intereses

Aunque no puede competir (¡literalmente!) con los logros del doctor Robbins en atletismo, el doctor Judge disfruta el golf, la cocina y la repostería, la literatura (es un gran seguidor de Thomas Hardy y miembro de la Thomas Hardy Society) y de pasar tiempo con sus tres hijos, cuyas edades están entre los 9 y los 23 años.

# Prefacio

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

## Principales cambios en la decimoquinta edición

- La **actualización más significativa** que se haya realizado.
  - *Viñeta inicial*
  - *¿Mito o ciencia?*
  - *Dilema ético*
  - *Punto/Contrapunto*
  - *Caso*
- Asimismo, el siguiente material fue revisado y actualizado de manera detallada:
  - *Caso* (aquellos que no son totalmente nuevos se revisaron y actualizaron)
  - *Encuesta de CO* (más de la mitad son nuevas en esta edición)
  - *Dilema ético* (más de la mitad son nuevos en esta edición)
  - *Imágenes/pies de figura* (más de la mitad son nuevas en esta edición)
- Nueva sección **¡Globalización!**, que analiza el comportamiento organizacional en un contexto internacional.
- Las **implicaciones globales** aparecen más integradas: Con el gran incremento de la investigación internacional, ahora cada capítulo incluye investigaciones globales del CO, en vez de una sección separada al final del capítulo.
- Se hizo una revisión de la sección **Resumen e implicaciones para los gerentes**, y ahora se enfoca más en las formas prácticas de aplicar el material estudiado al ambiente laboral.
- **NUEVOS videos**: En [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com) aparecen videos actualizados que muestran los temas de administración en acción, toda la biblioteca de videos sobre administración, así como materiales de enseñanza para integrar videos de películas populares a su clase.

## Cambios en cada capítulo

### Capítulo 1: ¿Qué es el comportamiento organizacional?

- *Viñeta inicial* completamente nueva (¿La nueva normalidad?)
- Nueva sección **¡Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* (“La mayoría de los actos de acoso en el lugar de trabajo implican agresión de hombres hacia mujeres”)
- Nuevo contenido de la sección *Modelo de CO*, mejor integrada con la estructura didáctica del libro

- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (¿Perdido en la traducción?)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (¿Se puede aprender del fracaso?)
- Nuevo *Caso* (Lecciones para los jefes “encubiertos”)
- Nuevo *Caso* (¿Estamos en la época del trabajador desechable?)

### Capítulo 2: La diversidad en las organizaciones

- *Viñeta inicial* completamente nueva (El surgimiento y la caída de Erin Callan)
- Nueva sección ¡**Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* (“Las parejas donde ambos trabajan se divorcian menos”)
- Mejor cobertura de las investigaciones sobre estereotipos y discriminación
- Revisión del contenido sobre la discriminación por edad y las implicaciones del envejecimiento de la fuerza laboral
- Análisis actualizado sobre la discapacidad en el lugar de trabajo
- Mayor cobertura de la discriminación por orientación sexual
- Nuevo material e integración sobre la diversidad internacional y cultural
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Los hombres tienen mayores destrezas matemáticas que las mujeres)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (Tatuajes religiosos)
- Nuevo *Caso* (Aumento de la diversidad por edad en el lugar de trabajo)
- Nuevo *Caso* (El efecto Flynn)

### Capítulo 3: Las actitudes y la satisfacción en el trabajo

- *Viñeta inicial* completamente nueva (¿Qué significa SAS?)
- Nueva sección ¡**Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* (“¿Las actitudes favorables hacia el trabajo hacen más redituables a las organizaciones?”)
- Revisión de estudios recientes acerca de la forma en que las actitudes en el trabajo varían en las personas
- Nuevos enfoques sobre el compromiso organizacional
- Material actualizado sobre el comportamiento de ciudadanía organizacional
- Nuevas perspectivas acerca de las actitudes y el desempeño organizacional
- Nuevo dilema ético
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (La lealtad entre empleador y trabajador es un concepto obsoleto)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (¿Los empleadores deben ofrecer puestos de trabajo más satisfactorios?)
- Nuevo *Caso* (Creación de un mejor puesto de trabajo)
- *Caso actualizado* (Horas largas, cientos de correos electrónicos y sin dormir: ¿esto es un puesto de trabajo satisfactorio?)

### Capítulo 4: Las emociones y los estados de ánimo

- *Viñeta inicial* completamente nueva (Amor en el trabajo: ¿Ya no es un tabú?)
- Nueva sección ¡**Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* (“Es más fácil juzgar cuando alguien se siente feliz que cuando se siente triste”)
- Revisión de la introducción al tema
- Revisión de las investigaciones sobre los estados de ánimo y el apego del trabajador
- Nueva sección sobre las “emociones morales”
- Análisis de las estrategias para regular las emociones y sus consecuencias
- Nuevas investigaciones acerca del género y las emociones
- Contenido actualizado sobre la manifestación emocional en el trabajo
- Nueva sección sobre la *Inteligencia emocional*, con una cobertura mucho más amplia y una figura nueva
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (En ocasiones es recomendable estallar)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (Schadenfreude)
- Nuevo *Caso* (¿Es recomendable llorar en el trabajo?)
- *Caso actualizado* (¿Puede leer las emociones en los rostros?)

**Capítulo 5: La personalidad y los valores**

- *Viñeta inicial* totalmente nueva (Cambio de guardia en Japón: ¿Es la economía o son los valores?)
- Nueva sección ¡Globalización!
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* (“La personalidad logra predecir el desempeño de los empresarios”)
- Introduce conceptos relacionados con la orientación hacia sí mismo o hacia los demás en cuanto a la disposición
- Nuevo material sobre las decisiones vocacionales
- Nuevo análisis de los valores y de las reacciones ante la transgresión de los valores de los trabajadores
- Importante revisión del modelo de Hofstede sobre la cultura y sus consecuencias
- Información actualizada sobre la personalidad y el éxito de los trabajadores enviados al extranjero
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Los milenarios son más narcisistas)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (¿Deberíamos tratar de cambiar la personalidad de alguien?)
- Nuevo *Caso* (El liderazgo desde la perspectiva de alguien introvertido)
- *Caso* actualizado (¿Ser demasiado agradable tiene un precio?)

**Capítulo 6: La percepción y la toma de decisiones individual**

- *Viñeta inicial* completamente nueva (¿Las máquinas toman mejores decisiones?)
- Nueva sección ¡Globalización!
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* (“La toma de decisiones creativa es una actividad del hemisferio derecho del cerebro”)
- Revisión de los trabajos recientes sobre el sesgo al servicio del yo
- Nueva información sobre los procesos en los estereotipos
- Análisis de las tendencias más recientes en las investigaciones sobre las decisiones erróneas
- Análisis actualizado acerca de la cultura y las percepciones
- Nueva sección sobre la *Toma de decisiones financieras* y la información que esta ofrece para entender crisis recientes y actuales
- Nuevo *Ejercicio práctico*
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Las listas de verificación conducen a mejores decisiones)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (¿Cuáles normas éticas se deben seguir?)
- Nuevo *Caso* (Toma de decisiones computarizada)
- *Caso* actualizado (Predicciones que no dieron un buen resultado)

**Capítulo 7: Conceptos de motivación**

- *Viñeta inicial* completamente nueva (Las motivaciones de los 99)
- Nueva sección ¡Globalización!
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* (“El apoyo de los demás aumenta la probabilidad de que alcancemos nuestras metas”)
- Nuevo material sobre las teorías de las necesidades psicológicas
- Análisis más amplio acerca del compromiso de los empleados
- Actualización del análisis sobre la teoría del establecimiento de metas
- Nuevas perspectivas sobre la equidad y la justicia organizacional
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (El miedo es un motivador poderoso)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (Motivado para comportarse de forma poco ética)
- Nuevo *Caso* (¡No es justo!)
- *Caso* actualizado (Jefes intimidantes)

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

- *Viñeta inicial* totalmente nueva (Motivación sin plata)
- Nueva sección ¡Globalización!
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* (“No es posible medir el salario de un director general”)
- Análisis actualizado sobre las características del puesto de trabajo

- Nueva cobertura de los horarios flexibles, el trabajo a distancia y prácticas laborales relacionadas
- Revisión del análisis acerca de la facultación de los trabajadores y sus efectos
- Análisis de las innovaciones y las prácticas de participación de las ganancias
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (“Si el dinero no lo hace feliz, es porque no lo está gastando de manera correcta”)
- Nuevo *Caso* (Los bonos pueden resultar contraproducentes)
- *Caso* actualizado (Tareas múltiples: ¿Un buen uso de su tiempo?)

### Capítulo 9: Fundamentos del comportamiento de los grupos

- *Víñeta inicial* completamente nueva (Quiénes son populares reciben los beneficios)
- Nueva sección ¡**Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* (“Los asiáticos tienen menos sesgos endogrupales que los estadounidenses”)
- Nuevo material sobre el comportamiento disfuncional en los equipos
- Análisis de la influencia de las minorías en la toma de decisiones grupal
- Introduce material acerca de los modelos mentales de los equipos
- Información actualizada sobre las decisiones erróneas de grupo y el pensamiento grupal
- Nueva información acerca de las variaciones internacionales en el comportamiento grupal
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Los grupos afines contribuyen al éxito en los negocios)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (¿Debería utilizar la presión de los miembros del grupo?)
- Nuevo *Caso* (¿La colaboración tiene aspectos negativos?)
- *Caso* actualizado (Comportamiento de manada y la burbuja [y el colapso] inmobiliaria[o])

### Capítulo 10: Los equipos de trabajo

- *Víñeta inicial* completamente nueva (Cazando a Bin Laden)
- Nueva sección ¡**Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* (“Los equipos trabajan mejor con líderes iracundos”)
- Análisis actualizado de las estrategias utilizadas para mejorar el desempeño de los equipos
- Revisión de investigaciones sobre estrategias para toma de decisiones en equipo
- Nuevos enfoques acerca de la creatividad en los equipos
- Nuevo material sobre la proactividad de los equipos
- Presenta nueva literatura acerca de los equipos de trabajo en contextos internacionales
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Podemos aprender mucho sobre los equipos de trabajo al estudiar a los equipos deportivos)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (Uso de equipos virtuales globales como una opción ambiental)
- Nuevo *Caso* (¿Por qué los equipos no trabajan como se supone que deben hacerlo?)
- *Caso* actualizado (Equipos multinacionales y multiculturales en IBM)

### Capítulo 11: Comunicación

- *Víñeta inicial* completamente nueva (Reglas de Goldman)
- Nueva sección ¡**Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* (“Sabemos por qué un buen mentiroso es bueno”)
- Nueva sección de *Redes sociales*
- Nueva sección de estrategias para una *Comunicación persuasiva*
- Análisis sobre la forma de presentar los mensajes para lograr el máximo impacto
- Revisión de los efectos de la autoridad, la pericia y el agrado sobre la eficacia de la comunicación
- Análisis actualizado sobre el lenguaje corporal en la comunicación
- Introduce nuevas ideas acerca de los efectos de las comunicaciones electrónicas

- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Las redes sociales son un buen negocio)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (La ética de los chismes en el trabajo)
- Nuevo *Caso* (Uso de los medios sociales para el propio beneficio)
- *Caso* actualizado (¿Las compañías que despiden trabajadores deberían disparar primero?)

### Capítulo 12: Liderazgo

- *Viñeta inicial* completamente nueva (Forjando líderes en Google)
- Nueva sección ¡**Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* (“El poder ayuda a los líderes a desempeñarse mejor”)
- Análisis más amplio sobre el efecto que tienen los líderes en las actitudes de los trabajadores
- Nuevas perspectivas acerca de la cultura y el liderazgo
- Nuevo material sobre la inteligencia emocional y el liderazgo
- Mayor cobertura de las teorías contemporáneas sobre el liderazgo
- Análisis del “liderazgo de servicio”
- Análisis de la manera en que los líderes podrían incrementar la creatividad de los trabajadores
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Los héroes se hacen, no nacen)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (¿Los líderes tienen la responsabilidad de proteger a sus seguidores?)
- Nuevo *Caso* (El liderazgo forjado en la batalla)
- *Caso* actualizado (Fábricas de liderazgo)

### Capítulo 13: Poder y política

- *Viñeta inicial* totalmente nueva (A veces las apariencias engañan)
- Nueva sección ¡**Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* (“La actividad política corporativa ofrece beneficios”)
- Cobertura de las investigaciones más recientes sobre las tácticas para ganar influencia
- Análisis revisado acerca del hostigamiento sexual
- Análisis actualizado del comportamiento político en las organizaciones
- Revisión de temas internacionales sobre poder y política
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (El poder corrompe a la gente)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (¿Se debería prohibir cualquier conducta sexual en el trabajo?)
- Nuevo *Caso* (¿Delegar el poder o conservarlo?)
- *Caso* actualizado (El imperativo de la persuasión)

### Capítulo 14: Conflicto y negociación

- *Viñeta inicial* completamente nueva (No hay conflictos en la oficina postal... ¿Eso es bueno?)
- Nueva sección ¡**Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* (“En las negociaciones transculturales es fundamental comunicarse bien”)
- Material actualizado sobre el género y los estilos de negociación
- Nuevo material acerca de las diferencias individuales en los estilos de negociación
- Análisis de las emociones en la negociación
- Nueva información sobre la falta de confianza y el engaño en las negociaciones
- Actualización del análisis sobre el conflicto y los procesos para el manejo del conflicto
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Las disputas entre jugadores y propietarios son innecesarias)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (Uso de la empatía para negociar de forma ética)
- Nuevo *Caso* (Elija sus batallas)
- *Caso* actualizado (La mediación: ¿La mejor solución para las disputas laborales?)

**Capítulo 15: Fundamentos de la estructura organizacional**

- *Viñeta inicial* totalmente nueva (Desmantelamiento de una burocracia)
- Nueva sección ¡Globalización!
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* (“Los empleados resienten la subcontratación”)
- Investigaciones más recientes sobre las organizaciones sin fronteras y su funcionamiento
- Análisis acerca de la influencia de la tecnología sobre la estructura organizacional
- Revisiones actualizadas de la relación entre la estructura organizacional y las actitudes
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (Restructuración con conciencia)
- Nuevo *Caso* (Desviación creativa: ¿Resistirse a la jerarquía?)
- *Caso* actualizado (La estructura simple de Siemens, no)

**Capítulo 16: Cultura organizacional**

- *Viñeta inicial* completamente nueva (Ursula M. Burns y la cultura de Xerox)
- Nueva sección ¡Globalización!
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* (“Los empleados tratan a los clientes de la misma forma en que la organización los trata a ellos”)
- Nueva revisión de conceptos básicos sobre la cultura organizacional y las subculturas
- Análisis más amplio acerca de la cultura ética
- Revisión de la cultura y el desempeño organizacional
- Análisis revisado de las prácticas de socialización organizacional y sus resultados
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Las compañías deberían esforzarse por crear una cultura organizacional positiva)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (Diseño de una cultura con expresión ética)
- Nuevo *Caso* (¿La cultura de Toyota le causó sus problemas?)
- *Caso* actualizado (Las fusiones no siempre originan choques culturales)

**Capítulo 17: Políticas y prácticas de recursos humanos**

- *Viñeta inicial* totalmente nueva (Evaluación de los mariscales de campo de la NFL)
- Nueva sección ¡Globalización!
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* (“El trabajo nos está engordando”)
- Análisis de las implicaciones de la gran recesión
- Nuevo material sobre temas legales
- Análisis actualizado de los efectos de la práctica laboral con alto desempeño sobre las actitudes y el comportamiento de los trabajadores
- Análisis más amplio de los efectos de las decisiones de contratación de personal sobre la rotación de los trabajadores
- Nueva sección sobre el *Desempeño laboral y la amabilidad en el lugar de trabajo*
- Nuevo material relacionado con las evaluaciones del desempeño y los objetivos del evaluador
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Los medios sociales son una fuente excelente de nuevos empleados)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (Reclutamiento de los desempleados)
- Nuevo *Caso* (¿El fin de las evaluaciones del desempeño?)
- *Caso* actualizado (Los candidatos que no tengan altas calificaciones en la prueba SAT, favor de abstenerse)

**Capítulo 18: Cambio organizacional y manejo del estrés**

- *Viñeta inicial* completamente nueva (¿Dulces cambios en Cadbury?)
- Nueva sección ¡Globalización!
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* (“Los hombres experimentan más estrés laboral que las mujeres”)
- Revisión actualizada de las investigaciones sobre la preparación de los individuos para el cambio organizacional
- Análisis de la respuesta conductual desadaptativa al estrés laboral
- Actualización del análisis de las estrategias de afrontamiento

- Implicaciones de la relación entre el estrés y la salud
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Los gerentes responsables reducen el estrés de sus trabajadores)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (Manejo responsable del propio estrés)
- Nuevo *Caso* (Starbucks regresa a sus raíces)
- *Caso* actualizado (El auge de los puestos de trabajo extremos)

## Apoyos para la enseñanza y el aprendizaje (en inglés)

Esta edición impresa incluye un código de acceso a **MyManagementLab** ([www.my-managementlab.com](http://www.my-managementlab.com)). Es una herramienta en línea fácil de usar, que personaliza el contenido del curso y ofrece evaluaciones e informes robustos para medir el desempeño tanto de cada estudiante como de toda la clase. Los recursos que necesita para impartir un curso exitoso están en un solo lugar, flexible y fácil de adaptar a la experiencia en el curso.

## Recursos para el profesor

Los siguientes complementos están disponibles para los profesores que adopten el libro (visite [www.pearsonenespañol.com/corobbins](http://www.pearsonenespañol.com/corobbins), donde encontrará descripciones detalladas):

- Presentación en PowerPoint: diapositivas de PPT listas para utilizarse y diseñadas para presentaciones en el salón de clases (en español).
- Manual del profesor: actualizado y revisado para ofrecer ideas y recursos para el salón de clases (en inglés).
- Archivo con reactivos de examen: revisado y actualizado para incluir preguntas donde los estudiantes apliquen los conocimientos que hayan adquirido al estudiar el libro, mediante los Objetivos de aprendizaje y los Resultados de aprendizaje. Las preguntas también incluyen etiquetas relacionadas con los estándares de aprendizaje de la AACSB (en inglés).
- Software TestGen para la creación de exámenes: programa de cómputo para administrar exámenes que contiene todo el material del Archivo con reactivos de examen. El programa es muy fácil de usar y permite a los profesores ver, editar y agregar reactivos de examen con tan solo unos clics. Todos nuestros TestGens se pueden utilizar en Blackboard y WebCT.
- Biblioteca de imágenes: incluye todas las gráficas, tablas y cuadros que vienen en el libro de texto.

## Self-Assessment Library (S.A.L.) de Pearson (en inglés)

S.A.L., un elemento distintivo de la serie de libros de Robbins, es una herramienta única de aprendizaje que le permite evaluar conocimientos, creencias, sentimientos y acciones con respecto a una amplia gama de aptitudes, habilidades e intereses personales. Las autoevaluaciones están integradas y se incluye una al inicio de cada capítulo. S.A.L. ayuda a los estudiantes a entender mejor sus habilidades interpersonales y conductuales al relacionarlas con los conceptos teóricos que se presentan en cada capítulo.

## Herramientas destacadas

**69 autoevaluaciones basadas en investigaciones:** Los 69 instrumentos de nuestra colección provienen de fuentes como *Journal of Social Behavior and Personality*, *Harvard Business Review*, *Organizational Behavior: Experiences and Cases*, *Journal of Experimental Education*, *Journal of Applied Measurement* y otras más.

- **Autoevaluaciones enfocadas en la vida laboral y en la carrera académica:** Las autoevaluaciones tienen el objetivo de ayudar a los individuos a administrar mejor su vida laboral o su carrera académica. Estos instrumentos, organizados en cuatro partes, le ofrecen una fuente para aprender más acerca de usted mismo.
- **Formatos a elegir:** La Prentice Hall Self-Assessment Library está disponible en CD-ROM, en línea o en formato impreso.
- **Capacidad para guardar:** Los estudiantes pueden responder las autoevaluaciones un número de veces ilimitado, y también pueden guardar e imprimir sus calificaciones para analizarlas en la clase.
- **Clave de calificación:** Steve Robbins editó la clave para las autoevaluaciones, de modo que los estudiantes puedan entender rápidamente el significado de su calificación.
- **Manual del profesor:** Un *Manual para el profesor* guía al docente en el momento de interpretar las autoevaluaciones y ayuda a realizar mejores análisis en clase.



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Definir *grupo* y distinguir las diferentes clases de grupos.
- 2 Identificar las cinco etapas del desarrollo de los grupos.
- 3 Explicar cómo cambian los requerimientos de los roles en distintas situaciones.
- 4 Demostrar cómo influyen las normas y el estatus en el comportamiento de un individuo.
- 5 Demostrar cómo el tamaño de un grupo afecta el desempeño de este.
- 6 Comparar los beneficios y las desventajas de los grupos cohesivos.
- 7 Entender las implicaciones de la diversidad para la eficacia de los grupos.
- 8 Comparar las fortalezas y las debilidades de la toma de decisiones en grupo.
- 9 Comparar la eficacia de los grupos interactuantes, lluvia de ideas, grupos nominales y reuniones electrónicas.

### MyManagementLab

Consulte diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com).

## QUIENES SON POPULARES RECIBEN LOS BENEFICIOS

La “habilidad para funcionar bien en los grupos” suele ser una de las habilidades que más buscan los empleadores en sus nuevas contrataciones. Evidencias recientes sugieren que ser popular o ser capaz de lograr empatía con los colegas es más importante de lo que se pensaba.

Veamos el caso de Heather Moseley. Cuando Heather empezó a trabajar en contabilidad, su cubículo estaba justo afuera de la oficina de uno de los altos directivos de la compañía, Kelly McVickers, quien era una mujer muy reservada, pero eso no desalentó a Heather. Durante los siguientes meses, ambas mujeres se hicieron amigas y descubrieron que las dos admiraban a Stevie Wonder.

“Yo realizo tareas de contabilidad, que son realmente administrativas”, comentó Heather. “Gracias a mi relación con Kelly, ahora me invitan a eventos, reuniones y conferencias que no tienen mucha relación con mi puesto contable”. Aun cuando tiene mayor jerarquía que Heather en la organización, Kelly considera que su relación con Heather también es benéfica. “Al conocer a Heather, puedo saber qué es realmente lo que piensa la gente”, reconoció Kelly. “Como supervisora, esta información resulta fundamental”.

Lo que Heather hizo fue encontrar una forma de llevarse bien con Kelly. Existen investigaciones que demuestran que otras “personas sociables” tienen experiencias similares a las de Heather: progresan más y con mayor rapidez en su carrera. Esa es la naturaleza de los grupos: parece que algunos seres humanos tienen una habilidad natural para adaptarse bien a los grupos, y eso les genera beneficios.

En un estudio realizado con administradores del cuidado de la salud, se pidió a los individuos que describieran a sus colegas de trabajo en términos de qué tan populares los consideraban. La popularidad de cada trabajador se midió al sumar el número de veces que era mencionado. Resultó interesante que no solo los empleados populares recibían más ayuda de sus compañeros, sino que también eran víctimas menos frecuentes de conductas incorrectas en el trabajo.

¿Qué se tiene que hacer para convertirse en una persona sociable y ser popular entre los otros miembros de su grupo? Hasta cierto grado, depende de la personalidad. Los individuos que son agradables, que sus autoevaluaciones fundamentales son positivas y que se vigilan más a sí mismos embonan mejor en los grupos. A nivel geográfico, las personas sociables también tienden a ubicarse en el centro. Un estudio sobre la ubicación de los dormitorios encontró que cada dormitorio que se alejaba del centro del pasillo reducía la popularidad en un 50 por ciento.

Si usted no puede cambiar su personalidad o su oficina, podría hacer otra cosa. Investigadores de Harvard encontraron que cuando una persona hace preguntas que requieren la revelación de información más íntima, quienes responden después se sienten más cercanos a la persona que formuló las preguntas. Así, sin ser demasiado personal, trate de establecer conversaciones más profundas con los demás. Vaya más allá de preguntar: “¿qué hiciste este fin de semana?”

# Fundamentos del comportamiento de los grupos

# 9

*La locura es la excepción en los individuos,  
pero es la regla en los grupos.*

—Friedrich Nietzsche



Parece que ser popular en los grupos y “embonar” con los demás es tan importante en el trabajo como en la escuela. Cuanto más cambien las cosas, más iguales seguirán.

Fuentes: O. Brafman y R. Brafman, “To the Vulnerable Go the Spoils”, *Bloomberg Businessweek* (20 de junio de 2010), pp. 71-73; y B. A. Scott y T. A. Judge, “The Popularity Contest at Work: Who Wins, Why, and What Do They Receive?” *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 20-33.

Los grupos tienen su lugar, y sus fallas. Antes de analizarlos, examine primero su propia actitud hacia el trabajo en grupo. Resuelva la siguiente autoevaluación y responda las preguntas.

Los objetivos tanto de este capítulo como del siguiente son introducir al lector en los conceptos fundamentales sobre los grupos, darle la base para entender su funcionamiento y mostrarle cómo se forman equipos eficaces. Comenzaremos por definir un grupo y explicar por qué los individuos se unen a ellos.



### ¿Tengo una actitud negativa hacia el trabajo en grupo?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.E.1 (Do I Have a Negative Attitude Toward Working in Groups?) y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Le sorprenden sus resultados? ¿Por qué?
2. ¿Piensa que es importante tener siempre una actitud positiva hacia el trabajo grupal? ¿Por qué?

## Definición y clasificación de los grupos

### 1 Definir grupo y distinguir las diferentes clases de grupos.

Un **grupo** se define como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales. Los **grupos formales** son aquellos que define la estructura de una organización, donde los trabajos designados establecen las tareas. En los grupos formales, las metas organizacionales dirigen y guían la conducta que deberían exhibir los miembros. Los seis miembros de la tripulación de un vuelo comercial forman parte de un grupo formal. Por otro lado, los **grupos informales** no están estructurados de manera formal ni determinados por la organización. Los grupos informales son formaciones naturales del entorno laboral, que aparecen en respuesta a la necesidad de mantener contacto social. Tres empleados de departamentos diferentes que almuerzan juntos de manera regular constituyen un grupo informal. Estos tipos de interacciones entre los individuos, aun cuando son informales, afectan significativamente su conducta y su desempeño.

### ¿Por qué las personas forman grupos?

¿Por qué los individuos forman grupos y por qué son tan importantes para ellos? Considere las celebraciones que se llevan a cabo después de que un equipo deportivo gana un campeonato nacional. Los aficionados reflejan su imagen personal en el desempeño de alguien más. Los seguidores del ganador se sienten regocijados, y las ventas de playeras, chamarras y gorras que expresan apoyo por el equipo aumentan de forma importante. En cambio, los fanáticos del equipo perdedor se sienten abatidos e incluso avergonzados. La tendencia de sentir orgullo o agravio personal por los logros de un grupo es el campo de estudio de la **teoría de la identidad social**.

Los empleados de la compañía sueca de transporte Scania, que aquí se observan ejercitándose en un gimnasio, constituyen un grupo informal.

En diferentes sedes, Scania brinda a sus trabajadores acceso gratuito a centros deportivos durante el horario de trabajo. La compañía da una gran importancia a la salud de los empleados y les ofrece muchas oportunidades de practicar un estilo de vida activo. Los grupos informales que participan en actividades deportivas y de ejercicio no tienen una estructura formal ni están determinados por la organización. Sin embargo, grupos informales como estos suelen satisfacer los deseos de los individuos por acceder a una vida social en el trabajo.



Fuente: Soren anderson/Alp/Getty/Newscom.

La teoría de la identidad social establece que las personas tienen reacciones emocionales ante el fracaso o el éxito de su grupo, ya que su autoestima se vincula con el desempeño del grupo.<sup>1</sup> Cuando el grupo se desempeña bien, el individuo disfruta el reflejo de la gloria y mejora su autoestima. Cuando el grupo tiene mal desempeño, el individuo puede sentirse mal o incluso rechazar esa parte de su identidad, como “aficionados de los buenos tiempos”. La identidad social también sirve a la gente para reducir la incertidumbre sobre quiénes son y qué deberían hacer.<sup>2</sup>

La gente desarrolla muchas identidades en el transcurso de su vida. Un individuo se puede definir a sí mismo en términos de la organización donde labora, la ciudad donde vive, su profesión, sus antecedentes religiosos, su origen étnico o su género. Un individuo estadounidense que trabaja en Roma podría estar muy consciente de su país de origen, pero no consideraría esta identidad nacional si se mudara de Tulsa a Tucson.<sup>3</sup>

Las identidades sociales nos ayudan a entender quiénes somos y cómo encajamos con otras personas, aunque también pueden tener un lado negativo. El **favoritismo endogrupal** implica que consideramos a los miembros de nuestro grupo mejores que a otras personas, y que a todos los individuos ajenos a nuestro grupo los vemos iguales. Es evidente que eso facilita la formación de estereotipos.

¿Cuándo desarrollan las personas una identidad social? Existen varias características por las que una identidad social es importante para un individuo:

- **Semejanza.** No nos sorprende que las personas con mayores niveles de identificación grupal compartan los mismos valores o las mismas características que los otros miembros de su organización.<sup>4</sup> La semejanza demográfica también suele generar mayor identificación entre los empleados nuevos, en

**grupo** Dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y que se reúnen para lograr objetivos específicos.

**grupo formal** Grupo de trabajo designado y definido por la estructura de la organización.

**grupo informal** Aquel que no está estructurado de manera formal, ni determinado por la organización; surge como respuesta a la necesidad de contacto social.

**teoría de la identidad social** Perspectiva que establece cuándo y por qué los individuos se consideran miembros de un grupo.

**favoritismo endogrupal** Perspectiva que señala que consideramos a los miembros del propio grupo mejores que otras personas, y que a todos los individuos ajenos a nuestro grupo los vemos iguales.

Las identidades sociales ayudan a los empleados de Bal Seal Engineering a interactuar con sus colegas. Los trabajadores que hablan español se reúnen en la casa de un compañero para participar en un programa de aprendizaje del inglés como segundo idioma.

Bal Seal, que adquiere los materiales de capacitación para el programa, informa que han mejorado las comunicaciones dentro de la empresa, la cooperación entre los trabajadores y el servicio al cliente. Como señala la teoría de la identidad social, los individuos que se gradúan del programa se identifican con el alto rendimiento de un equipo ganador. Como resultado, los individuos que descartaron la posibilidad de regresar a la escuela se sienten motivados a continuar su educación al matricularse en cursos de desarrollo académico general, de la licenciatura comunitaria y de ciudadanía.



Fuente: CMA / Zuma Press / Newscom.

tanto que los trabajadores con características demográficas muy diferentes podrían enfrentar problemas para identificarse con el grupo como un todo.<sup>5</sup>

- **Singularidad.** Los individuos son más proclives a percibir las identidades que demuestran que son diferentes de otros grupos. Los participantes de un estudio se sintieron más identificados con aquellos miembros de su grupo de trabajo con quienes compartían características demográficas raras o poco comunes.<sup>6</sup> Por ejemplo, los veterinarios que trabajan en medicina veterinaria (donde todos son veterinarios) se identifican con su organización, y los veterinarios que laboran en otros campos de la medicina, como la investigación animal o la inspección de alimentos (donde el hecho de ser veterinario es una característica más distintiva) se identifican con su profesión.<sup>7</sup>
- **Estatus.** Como las personas utilizan las identidades para definirse e incrementar su autoestima, resulta lógico que se interesen más en relacionarse con grupos de alto estatus. Las personas que se gradúan de universidades prestigiosas hacen todo lo posible por destacar su relación con su alma mater, y también son más proclives a efectuar donaciones.<sup>8</sup> La gente no suele identificarse con una organización de estatus bajo, y tiene mayores probabilidades de renunciar para deshacerse de dicha identidad.<sup>9</sup>
- **Reducción de la incertidumbre.** La membresía grupal también ayuda a algunos a entender quiénes son y cuál es su papel en el mundo.<sup>10</sup> Un estudio demostró que la creación de una compañía derivada de otra motivó preguntas sobre la forma en que los empleados deberían desarrollar una identidad única que correspondiera al rumbo que estaba tomando esa división.<sup>11</sup> Los gerentes se esforzaron por definir y comunicar una identidad idealizada para la nueva organización, cuando resultó evidente que los trabajadores se sentían confundidos.

## Etapas del desarrollo de un grupo

### 2 Identificar las cinco etapas del desarrollo de los grupos.

Por lo general, los grupos transitan una secuencia predecible durante su evolución. Aunque no todos los grupos siguen este modelo de cinco etapas,<sup>12</sup> es un marco de referencia útil para entender su desarrollo. En esta sección se describen el modelo de las cinco etapas y otro alternativo para grupos temporales con fechas de terminación.

## Modelo de las cinco etapas

Como se observa en la figura 9-1, el **modelo de cinco etapas del desarrollo de los grupos** señala que los grupos atraviesan por las fases de formación, tormenta, normatividad, desempeño y suspensión.<sup>13</sup>

La primera, la **etapa de formación**, se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Sus miembros “sondean el terreno” para determinar cuáles tipos de conductas son aceptables. Esta fase termina cuando los miembros ya se consideran parte de un grupo.

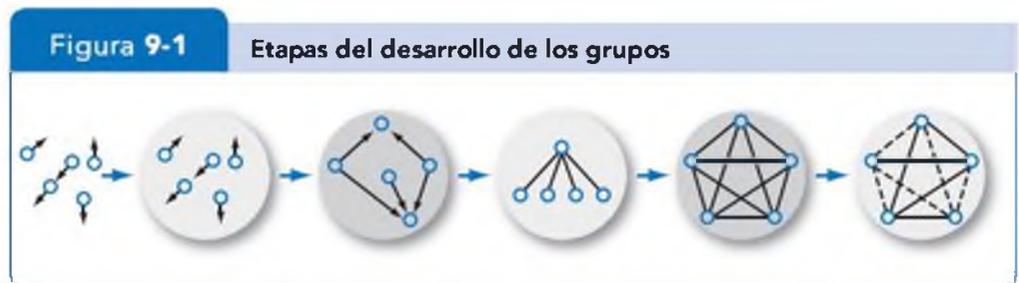
La **etapa de tormenta** se caracteriza por un conflicto al interior del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las limitantes que este impone a la individualidad. Además, hay conflicto acerca de quién controlará al grupo. Cuando esta fase termina, hay una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.

En la tercera etapa se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Existe un fuerte sentido de identidad y camaradería en el grupo. Esta **etapa de normatividad** termina cuando la estructura del grupo se consolida y el grupo ha asimilado un conjunto de expectativas común, que definen lo que constituye el comportamiento adecuado de sus miembros.

La cuarta etapa es la de **desempeño**. En este punto, la estructura es totalmente funcional y aceptada. La energía del grupo se ha transferido de conocerse y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea en cuestión.

Para los grupos de trabajo permanentes, el desempeño es la última fase de desarrollo. Sin embargo, los comités, equipos, fuerzas de tarea, y otros tipos de grupos temporales que deben cumplir una tarea limitada, pasan por una **etapa de suspensión**, donde el grupo cierra sus actividades y se prepara para disolverse. Algunos de los miembros se muestran positivos y disfrutan de los logros del grupo, en tanto que otros se encuentran deprimidos por la pérdida de la camaradería y amistad ganadas durante la vida del grupo.

Muchos intérpretes del modelo de cinco etapas suponen que un grupo se vuelve más eficiente conforme avanza a través de las cuatro primeras. Aunque tal suposición por lo general es verdadera, lo que hace que un grupo sea eficaz es más complejo de lo que el modelo señala.<sup>14</sup> En primer lugar, los grupos atraviesan las etapas de su desarrollo a ritmos diferentes. Los que tienen propósitos y estrategias muy claras alcanzan rápidamente un alto desempeño y mejoran con el tiempo, mientras que el desempeño de los grupos con propósitos poco claros tiende a deteriorarse con el tiempo. De manera similar, parece que los grupos que inician con un enfoque social positivo alcanzan la etapa de “desempeño” con mayor rapidez. Los gru-



**modelo de cinco etapas del desarrollo de un grupo** Las cinco fases distintas por las que atraviesan los grupos: formación, tormenta, normatividad, desempeño y suspensión.

**etapa de formación** Primera fase en el desarrollo de un grupo, caracterizada básicamente por la incertidumbre.

**etapa de tormenta** Segunda fase del desarrollo de un grupo, caracterizada por el conflicto endogrupal.

**etapa de normatividad** Tercera fase en el desarrollo de un grupo, caracterizada por relaciones estrechas y cohesión.

**etapa de desempeño** Cuarta fase del desarrollo de un grupo, cuando este es completamente funcional.

**etapa de suspensión** Fase final en el desarrollo de los grupos temporales; se caracteriza por la preocupación por finalizar las actividades más que por la realización de la tarea.

pos no pasan con claridad de una etapa a la siguiente. La tormenta y el desempeño podrían ocurrir de manera simultánea, e incluso existen grupos que regresan a fases previas.

## Un modelo alternativo para grupos temporales con fechas de terminación

Los grupos temporales con fechas de terminación no parecen seguir el modelo común de las cinco fases. Los estudios indican que tienen su propia y única secuencia de acciones (o inacciones): 1. En la primera reunión se establece la dirección del grupo, 2. la primera fase de actividad del grupo se caracteriza por la inercia, 3. ocurre una transición exactamente cuando el grupo ha utilizado la mitad de su tiempo asignado, 4. esta transición da comienzo a cambios importantes, 5. a la transición sigue una segunda fase de inercia, y 6. la última reunión del grupo se caracteriza por una actividad demasiado acelerada.<sup>15</sup> En la figura 9-2 se observa este patrón, denominado **modelo del equilibrio puntuado**.

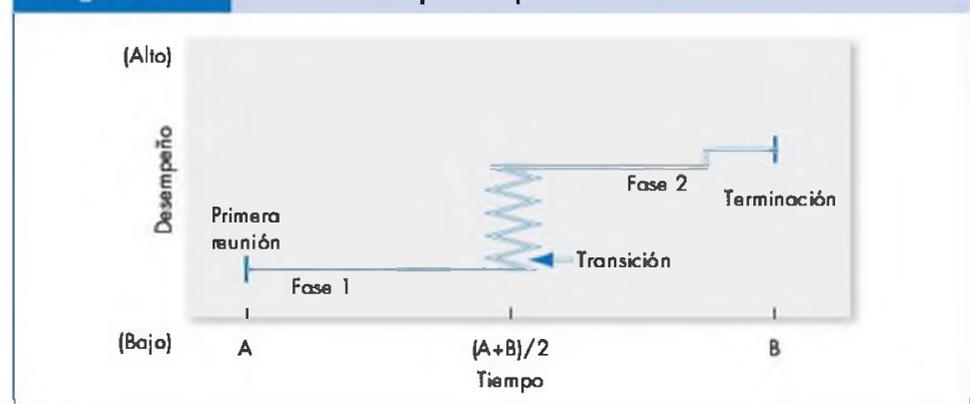
La primera reunión establece la dirección del grupo. Luego, en ocasiones durante los primeros segundos en la vida del grupo, surge un marco de referencia de patrones de conducta y suposiciones con los cuales el grupo llevará a cabo a su proyecto. Una vez establecida, la dirección del grupo se consolida y es poco probable que se reexamine durante la primera mitad de su existencia. Se trata de un periodo de inercia, es decir, el grupo tiende a quedar inmobilizado o bloqueado en un curso fijo de acción, aun cuando obtenga nuevos conocimientos que desafíen los patrones y las suposiciones iniciales.

Uno de los descubrimientos más interesantes<sup>16</sup> fue que cada grupo experimentaba su transición en el momento preciso entre su primera reunión y la fecha oficial de terminación —sin importar si los miembros dedicaban una hora o seis meses a su proyecto. El punto medio parece funcionar como una alarma al aumentar la consciencia de los miembros acerca de que su tiempo es limitado y necesitan apurarse. Esta transición concluye la fase 1 y se caracteriza por el estallido concentrado de cambios, la eliminación de patrones antiguos y la adopción de enfoques nuevos. La transición establece una dirección revisada para la fase 2, que es un nuevo periodo de equilibrio o inercia, donde el grupo ejecuta los planes que creó durante el periodo de transición.

La última reunión del grupo se caracteriza por una racha final de actividad para concluir el trabajo. En resumen, el modelo del equilibrio puntuado describe a los grupos como entidades que tienen periodos largos de inercia separados por cambios revolucionarios breves, que básicamente son causados por la conciencia que tienen sus miembros del tiempo y de las fechas de terminación. Sin embargo, hay que tener presente que este modelo no se aplica a todos los grupos. En esencia, se limita a los grupos de tarea temporales que laboran con un plazo de tiempo restringido para terminar el trabajo.<sup>17</sup>

Figura 9-2

Modelo del equilibrio puntuado



## Propiedades de los grupos: Roles, normas, estatus, tamaño, cohesión y diversidad

- 3** Explicar cómo cambian los requerimientos de los roles en distintas situaciones.

Los grupos de trabajo no son multitudes desorganizadas: tienen propiedades que moldean la conducta de sus miembros y ayudan a explicar y a predecir el comportamiento individual dentro del grupo, así como el desempeño del grupo mismo. Algunas de dichas propiedades son los roles, las normas, los estatus, el tamaño, la cohesión y la diversidad.

### Primera propiedad de los grupos: Roles

Shakespeare declaró una vez que: “Todo el mundo es un escenario, y todos los hombres y las mujeres son simplemente actores”. Si se utiliza la misma metáfora, todos los miembros de un grupo son actores y cada uno interpreta un **rol**. Con este término se designa un conjunto de patrones de conducta esperados, atribuidos a alguien que ocupa cierta posición en una unidad social. Entender el comportamiento en un rol sería mucho más fácil, si cada persona eligiera uno y lo interpretara de manera regular y consistente. No obstante, los seres humanos deben interpretar varios roles diferentes, tanto en el trabajo como fuera de él. Como veremos, una de las tareas para entender el comportamiento es determinar el rol que la persona interpreta en cierto momento.

Bill Patterson es gerente de planta en EMM Industries, un importante fabricante de equipo eléctrico con sede en Phoenix. En su trabajo desempeña varios roles: empleado de EMM, miembro de los cuadros medios, ingeniero eléctrico y vocero principal de la compañía ante la comunidad. Fuera del trabajo, Bill Patterson tiene aún más roles: esposo, padre, católico, jugador de tenis, miembro del Thunderbird Country Club y presidente de la asociación de colonos. Muchos de esos roles son compatibles, y otros generan conflictos. Por ejemplo, ¿cómo influyen sus ideas religiosas con sus decisiones gerenciales en cuanto a despedir trabajadores, inflar las cuentas de gastos y entregar información exacta a las agencias gubernamentales? Hace poco tiempo, Bill recibió una oferta de ascenso que exige que se mude de vivienda, pero su familia quiere seguir en Phoenix. ¿Pueden reconciliarse las demandas de los roles en su trabajo con las demandas de sus roles como el esposo y padre?

Igual que Bill Patterson, todos tenemos que desempeñar varios roles y nuestro comportamiento varía en cada uno. Por lo tanto, los diferentes grupos exigen a los individuos roles con requerimientos distintos.

**Percepción del rol** Nuestro punto de vista de cómo se supone que debemos actuar en una situación dada es lo que se conoce como percepción del rol. Aprendemos a percibir los roles de cierta forma a partir de los estímulos que nos rodean, como amigos, libros, películas y televisión. Por ejemplo, nos formamos una impresión del trabajo de los médicos cuando vemos *Grey's Anatomy*. Desde luego, la razón principal de que haya programas de aprendizaje en muchos oficios y profesiones es permitir que los principiantes observen a un experto y así aprendan a actuar como deberían hacerlo.

**modelo del equilibrio puntuado** *Fases que atraviesan los grupos temporales, y que implican una transición entre la inercia y la actividad.*

**rol** *Conjunto de patrones de comportamiento esperado atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en la unidad social.*

**percepción del rol** *Punto de vista de un individuo con respecto a la manera en que debe actuar en cierta situación.*

Donald Drivers, jugador del equipo de los Empacadores de Green Bay, interpreta diversos roles. Como receptor abierto de los Empacadores, su rol principal consiste en atrapar los balones que le lanza el mariscal de campo y, luego, correr hacia la zona de anotación. Driver también es esposo, padre, autor de una serie de libros infantiles, conductor de un programa de televisión estatal en Wisconsin, llamado *Inside the Huddle*, y voluntario en el Children's Hospital de Wisconsin y en Goodwill Industries. Junto con su esposa, creó la fundación Donald Driver, que ayuda a niños enfermos que no pueden pagar sus gastos hospitalarios y también ofrece refugios a las personas sin hogar. Cada uno de estos papeles le asigna distintos roles. En esta fotografía aparece Driver marcando un primero y diez en su rol como receptor abierto.



Fuente: David Macalati/Max/Newscom.

**Expectativas del rol** Se define como **expectativas del rol** a la forma en que los demás creen que alguien debería actuar en una situación determinada. Se considera que el rol de un juez federal de Estados Unidos posee decencia y dignidad, en tanto un entrenador de fútbol es visto como alguien agresivo, dinámico e inspirador para sus jugadores.

En el sitio de trabajo, las expectativas del rol se determinan mediante la perspectiva del **contrato psicológico**, que es un acuerdo tácito entre los trabajadores y el empleador, donde se establecen expectativas mutuas: lo que la gerencia espera de los trabajadores y viceversa.<sup>18</sup> Se espera que la dirección trate a los empleados en forma justa, les proporcione condiciones laborales aceptables, comuniquen con claridad lo que constituye una jornada de trabajo justo y les brinde retroalimentación acerca de su desempeño. A su vez, se espera que los empleados respondan demostrando una buena actitud, que sigan las instrucciones y que sean leales a la organización.

¿Qué ocurre si la gerencia no cumple con su parte del trato? Entonces se pueden esperar repercusiones negativas en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. Un estudio con gerentes de restaurantes reveló que las transgresiones al contrato psicológico se relacionaban con mayores intenciones de renunciar al trabajo; en tanto que otra investigación realizada en diversas industrias encontró que se relacionaban con menores niveles de productividad, mayores niveles de hurtos y mayor aislamiento en el trabajo.<sup>19</sup>

**Conflicto de roles** Cuando cumplir con los requisitos de un rol dificulta el cumplimiento de los requisitos de otro, el resultado es el **conflicto de roles**.<sup>20</sup> En una situación extrema, dos o más expectativas de roles son mutuamente contradictorias.

Bill Patterson debe manejar sus conflictos de roles, como si tratara de reconciliar lo que se espera de él como esposo y padre, con lo que se espera de él como ejecutivo de EMM Industries. Su esposa e hijos desean permanecer en Phoenix, mientras que EMM espera que sus empleados sean responsables de las necesidades y los requerimientos de la compañía. Aunque Bill podría tener intereses financieros y laborales para aceptar la reubicación, el conflicto surge al tener que elegir entre las expectativas de los roles de su familia y los de su profesión. De hecho, un

gran número de investigaciones demuestran que el conflicto entre los roles laboral y familiar constituye una de las fuentes más importantes de estrés en la mayoría de los individuos.<sup>21</sup>

La mayoría de los empleados se desarrollan al mismo tiempo en ocupaciones, grupos de trabajo, divisiones y grupos demográficos, y esas identidades diferentes podrían entrar en conflicto cuando las expectativas de una chocan con las expectativas de otra.<sup>22</sup> Durante las fusiones y las adquisiciones, los trabajadores suelen sentirse divididos entre su identidad como miembros de la organización original y la identidad de su nueva compañía.<sup>23</sup> También se ha visto que las organizaciones que están estructuradas alrededor de operaciones multinacionales conducen a una doble identificación, donde los empleados deben distinguir entre la división local y la organización a nivel internacional.<sup>24</sup>

**Experimento de la prisión de Zimbardo** Hace algunos años, Philip Zimbardo, psicólogo de Stanford University, y sus colaboradores llevaron a cabo uno de los experimentos más esclarecedores sobre los roles y la identidad.<sup>25</sup> Crearon una “prisión” en los sótanos del edificio de psicología de Stanford y por \$15 diarios contrataron a dos docenas de estudiantes con estabilidad emocional, salud física y respetuosos de la ley, quienes habían obtenido una calificación “promedio normal” en pruebas exhaustivas de personalidad. A los estudiantes se les asignó al azar el rol de “guardia” o de “prisionero”, y se establecieron algunas reglas básicas.

Les tomó poco tiempo a los “prisioneros” acatar la jerarquía de autoridad de los “guardias” y a estos ajustarse a sus nuevos roles de autoridad. En congruencia con la teoría de la identidad social, los guardias empezaron a considerar a los prisioneros como un grupo externo negativo y, por los comentarios que hicieron a los investigadores, revelaron que habían desarrollado estereotipos sobre la personalidad “típica” de un prisionero. Después de que los guardias reprimieron un intento de motín el segundo día, los prisioneros se volvieron cada vez más pasivos. Cualquier cosa que los guardias “ordenaran”, los prisioneros la obedecían. En realidad estos comenzaron a pensar y actuar como si fueran inferiores e impotentes, como se lo recordaban los guardias de manera constante. Y cada guardia, en cierto momento de la simulación, adoptó una conducta abusiva y autoritaria. Uno de ellos dijo, “estaba sorprendido de mí mismo [...] Los obligué a que se insultaran unos a otros y a que limpiaran los baños con las manos. Prácticamente consideraba a los prisioneros como ganado y pensaba: ‘Tengo que vigilarlos por si intentan algo’”. De manera sorprendente, durante todo el experimento incluso después de varios días de abuso ninguno de los prisioneros dijo: “Detengan esto. Soy un estudiante igual que tú. Tan solo se trata de un experimento”.

La simulación en realidad resultó *demasiado exitosa* para demostrar la rapidez con que los individuos aprenden roles nuevos. Los investigadores tuvieron que detener el experimento después de únicamente seis días, debido a las reacciones patológicas de los participantes. Y hay que recordar que eran individuos elegidos precisamente por su normalidad y estabilidad emocional.

¿Qué se concluiría de la simulación de esa cárcel? Igual que todos nosotros, quienes participaron en el experimento habían aprendido conceptos estereotipados sobre los roles de los guardias y los prisioneros en los medios de comunicación masiva, así como por sus propias experiencias en relaciones de poder e impotencia vividas en el hogar (padre-hijo), la escuela (profesor-estudiante) y otros contextos. Estos antecedentes les permitieron adoptar con rapidez roles que diferían mucho de su personalidad y, sin antecedentes de patología o capacitación en los roles que estaban interpretando, adoptaron formas extremas de conducta consistentes con dichos roles.

Un *reality* de televisión realizado por la BBC, donde se utilizó el escenario de una prisión simulada menos realista, dio algunas explicaciones para los resultados.<sup>26</sup> Los

**expectativas del rol** Lo que otros piensan acerca de cómo debería actuar un individuo en una situación dada.

**contrato psicológico** Acuerdo no escrito que establece lo que la gerencia espera del trabajador y a la inversa.

**conflicto de roles** Situación en la cual un individuo es confrontado por expectativas divergentes en su rol.

resultados fueron muy diferentes de los del experimento de Stanford. Los “guardias” exhibieron una conducta mucho más cuidadosa y su trato agresivo hacia los “prisioneros” fue más limitado. Con frecuencia expresaban su preocupación por la forma en que se podrían percibir sus actos. En resumen, no asumieron sus roles por completo, quizá debido a que sabían que su comportamiento estaba siendo observado por millones de televidentes. Debido a que los “prisioneros” compartieron una mayor identidad, se observó un mayor apoyo entre sí, además de que se desarrolló un sistema igualitario entre ellos y los guardias. Philip Zimbardo afirma que el estudio de la BBC no es una réplica de su estudio por varias razones, aunque reconoce que los resultados demuestran que los guardias y los prisioneros actúan de forma distinta cuando se les vigila en forma estrecha. Los resultados sugieren que los roles de abuso se pueden imitar cuando los individuos están conscientes de su conducta.



SELF-ASSESSMENT LIBRARY

### ¿Confío en los demás?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad II.B.3 (Do I Trust Others?). También revise la actividad II.B.4 (Do Others See Me as Trusting?).

- 4** Demostrar cómo influyen las normas y el estatus en el comportamiento de un individuo.

## Segunda propiedad de los grupos: Las normas

¿Se ha dado cuenta usted de que los jugadores de golf no hablan mientras sus rivales preparan el tiro o que los empleados no critican a sus jefes en público? ¿Por qué? Esto se debe a las normas.

Todos los grupos establecen **normas**, que son los estándares aceptables de comportamiento que comparten sus miembros, y que determinan lo que deben y no deben hacer en ciertas circunstancias. Cuando se establecen por acuerdo y son aceptadas por el grupo, las normas influyen en el comportamiento de sus miembros con un mínimo de controles externos. Los grupos, las comunidades y las sociedades tienen normas diferentes, pero todos las tienen.<sup>27</sup>

Las normas cubren casi todos los aspectos de la conducta de los grupos.<sup>28</sup> Tal vez la más común sea la *norma de desempeño*, que ofrece a sus miembros indicios específicos sobre la intensidad con que deberían trabajar, qué nivel de producción hay que lograr, cómo se tiene que realizar el trabajo, cuál es el nivel de tardanza adecuado, etcétera. Estas normas son sumamente poderosas y son capaces de modificar de manera significativa un pronóstico de desempeño basado únicamente en las habilidades y en el nivel de la motivación personal. Otros tipos de normas son las *normas de presentación* (por ejemplo, vestimenta y reglas implícitas acerca de cuando parecer ocupado), *normas de acuerdo social* (por ejemplo, con cuáles miembros del grupo almorzar o con quiénes hacer amigos en el trabajo o fuera de este), y *normas de asignación de recursos* (por ejemplo, la asignación de los trabajos difíciles y la distribución de recursos como el salario o el equipo).

**Los estudios Hawthorne** No fue sino hasta inicios de la década de 1930 que se logró entender cabalmente la influencia de las normas sobre el comportamiento de los trabajadores, gracias a los estudios realizados entre 1924 y 1932 en la empresa Hawthorne Works de la Western Electric Company de Chicago.<sup>29</sup>

Los investigadores de Hawthorne comenzaron estudiando la relación entre el ambiente físico y la productividad. Conforme incrementaron el nivel de luz en el grupo experimental de trabajadores, hubo un aumento en la producción de esa unidad y del grupo de control. Sin embargo, para su sorpresa, conforme redujeron el nivel de luz en el grupo experimental, la productividad continuó aumentando en ambos grupos. De hecho, en el grupo experimental la productividad tan solo disminuyó cuando la intensidad de la luz se redujo hasta simular la luz reflejada por la luna.

En un seguimiento, los investigadores empezaron un segundo conjunto de experimentos en Western Electric. Del equipo de trabajo principal, aislaron a un pequeño grupo de mujeres que se dedicaban a armar relevadores telefónicos, para observar su conducta con mayor detalle. Las observaciones, que cubrieron un periodo de varios años, revelaron que la producción de este pequeño grupo aumen-

A partir de los estudios Hawthorne, los investigadores obtuvieron información valiosa sobre la manera en que las normas grupales afectan el comportamiento individual. Observaron que un grupo de trabajadores determinaba el nivel de producción que era justo y establecía normas para las aportaciones individuales que conformaban la producción. Para hacer cumplir las normas del grupo, los trabajadores utilizaban el sarcasmo, el ridículo e incluso la fuerza física, con la finalidad de influir en los comportamientos individuales que no resultaban aceptables para el grupo. Los investigadores también observaron que el dinero no era un factor tan importante en la producción como los estándares, los sentimientos y la seguridad del grupo.



Fuente: Fábrica Hawthorne Works de Montan College.

taba de manera constante. El número de inasistencias por motivos personales y por enfermedad fue de aproximadamente una tercera parte de las registradas por las mujeres en el departamento de producción regular. Se hizo evidente que el desempeño de este grupo se veía muy influido por su estatus de ser un grupo “especial”. Estas mujeres pensaban que estar en el grupo experimental era divertido, que pertenecían a un grupo de élite y que la gerencia se preocupaba por sus intereses al hacerlas partícipes del experimento. En esencia, los trabajadores en los dos experimentos, el de iluminación y el de la sala de pruebas de montaje, reaccionaron ante la mayor atención que recibían.

Se efectuó un tercer estudio en la sala de observación del banco de cables, con la finalidad de evaluar el efecto de un sofisticado plan de remuneración por incentivos. El descubrimiento más importante del estudio fue que los trabajadores no maximizaban individualmente su producción, sino que esta estaba controlada por cierta norma del grupo que determinaba lo que era adecuado para una jornada. Las entrevistas determinaron que el grupo operaba por debajo de su capacidad y nivelaba la producción para protegerse a sí mismo. Los miembros tenían miedo de que si incrementaban en forma significativa lo que producían, se recortara la tasa unitaria de incentivos, aumentaría la producción diaria esperada, habría despidos o reprimendas para los trabajadores menos productivos. Por lo tanto, el grupo estableció su idea de lo que era una producción justa: ni mucho, ni poco. Los miembros se ayudaban entre sí para asegurarse de que sus reportes estuvieran casi nivelados.

Las normas que el grupo estableció incluían varias cuestiones que no se debían hacer. *No* aumentar la tasa al entregar demasiado trabajo. *No* ser un estafador haciendo muy poco trabajo. *No* delatar a los colegas. ¿Cómo hacía cumplir el grupo estas normas? Sus métodos incluían sarcasmos, motes, el ridículo e incluso golpes físicos en el antebrazo de los miembros que transgredían las normas grupales. Los miembros también sometían al ostracismo a los individuos cuyo comportamiento iba contra los intereses del grupo.

**normas** Estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo y que son compartidos por sus miembros.

**Conformidad** Como miembro de un grupo, usted desea ser aceptado por sus miembros, y eso lo hace susceptible a acatar las normas grupales. Una gran cantidad de evidencias sugieren que los grupos ejercen presiones intensas sobre sus miembros, con el propósito de que cambien sus actitudes y comportamientos para conformarse con el estándar grupal.<sup>30</sup> Hay muchas razones para conformarse, pero investigaciones recientes destacan la importancia de un deseo de formarse percepciones precisas de la realidad con base en el consenso del grupo, de forjar relaciones sociales significativas con otras personas y de mantener un autoconcepto favorable.

El efecto que pueden tener las presiones del grupo para conformarse en el juicio de uno de sus miembros fue demostrado en los estudios clásicos de Solomon Asch.<sup>31</sup> Este investigador formó grupos de siete u ocho personas, a quienes se les pidió que compararan dos tarjetas sostenidas por el experimentador. En una de las tarjetas había una línea, y la otra tenía tres líneas de diferente longitud; una de las líneas era idéntica a la que aparecía en la primera tarjeta, como se ilustra en la figura 9-3. La diferencia en la longitud de las líneas era muy evidente; de hecho, en condiciones ordinarias, los sujetos cometían errores menos del 1 por ciento de las veces, al decir en voz alta cuál de las tres líneas coincidía con la de la otra tarjeta. Pero, ¿qué pasaría si los miembros del grupo comenzaban a dar respuestas incorrectas? ¿Las presiones para conformarse causarían que un sujeto crédulo (SC) cambiara su respuesta? Asch organizó al grupo de modo que solo el SC ignorara que el experimento estaba arreglado. El orden en que se sentaban estaba predeterminado, de manera que el SC fuera el último en anunciar su decisión.

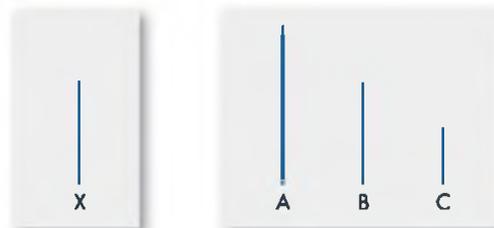
El experimento comenzó con varios conjuntos de ejercicios que coincidían, pues todos los sujetos dieron las respuestas correctas. Pero en el tercer conjunto, el primer sujeto dio una respuesta evidentemente errónea —por ejemplo, decir “C” en la figura 9-3. El siguiente sujeto dio la misma respuesta errónea y lo mismo hicieron los demás. Ahora el SC se enfrentaba al siguiente dilema: anunciar públicamente una percepción que difiere de la posición ya anunciada por los demás integrantes del grupo, o bien, dar una respuesta incorrecta para coincidir con los demás.

Los resultados de muchos experimentos y ensayos demostraron que 75 por ciento de los sujetos dieron al menos una respuesta de conformidad —es decir, que sabían que era errónea pero era consistente con las respuestas de los otros miembros del grupo— y el individuo promedio dio respuestas incorrectas 37 por ciento de las veces. ¿Qué conclusión se obtiene de tales resultados? Sugieren que las normas del grupo presionan para conformarse. Como queremos formar parte del grupo, evitamos ser distintos de forma notoria.

Esta investigación se realizó hace más de 50 años. ¿El tiempo habrá alterado la validez de las conclusiones? ¿Y deberíamos considerar que se puede generalizar a todas las culturas? La evidencia indica que los niveles de conformidad se han ido reduciendo de manera estable desde que Asch realizó sus estudios a principios de la década de 1950, y estos resultados *están* relacionados con la cultura.<sup>32</sup> La conformidad con las normas sociales es mayor en las culturas colectivistas, aunque sigue siendo una fuerza poderosa en los grupos de países individualistas.

Figura 9-3

Ejemplos de tarjetas utilizadas en el estudio de Asch



¿Los individuos se conforman por las presiones de todos los grupos a los que pertenecen? Evidentemente no, porque las personas pertenecen a muchos grupos y sus normas varían y, en ocasiones, incluso son contradictorias. Entonces, ¿qué hace la gente? Se conforma con los grupos importantes a los que pertenece o desea pertenecer, denominados grupos de referencia. Los **grupos de referencia** son aquellos en los cuales una persona se reconoce como miembro o a los que le gustaría pertenecer, donde conoce a los otros miembros y donde siente que son importantes para ella. Entonces, no todos los grupos imponen a sus miembros las mismas presiones para conformarse.

**Comportamiento desviado en el lugar de trabajo** LeBron Hunt se siente frustrado debido a que un colega de trabajo constantemente difunde rumores maliciosos e infundados sobre él. Debra Hundley está cansada de que un miembro de su equipo de trabajo, cuando se enfrenta a un problema, manifiesta su frustración con gritos y maldiciones contra ella y otros miembros del equipo. Y Mi-Cha Kim renunció hace poco a su trabajo como higienista dental, debido a que con frecuencia su empleador la acosaba sexualmente.

¿Qué tienen en común estos tres episodios? Representan a empleados expuestos a actos de comportamiento desviado en el lugar de trabajo.<sup>93</sup> El **comportamiento desviado en el lugar de trabajo** (también llamado *comportamiento antisocial* o *hostigamiento laboral*) es una conducta voluntaria que transgrede normas organizacionales significativas y, al hacerlo, amenaza el bienestar de la organización o de sus miembros. En la figura 9-4 se observa una tipología de comportamientos desviados en el lugar de trabajo, con ejemplos de cada uno.

Pocas organizaciones admitirán que generan o permiten condiciones que estimulan y mantienen normas desviadas. Pero existen. En años recientes, los trabajadores informan de un aumento de la rudeza y el desprecio de los jefes y los colaboradores hacia los demás. Casi la mitad de los empleados que han sufrido

Figura 9-4

### Tipología del comportamiento desviado en el lugar de trabajo

Categoría	Ejemplos
Producción	Salir temprano Trabajar con lentitud intencionalmente Desperdiciar recursos
Propiedad	Sabotaje Mentir acerca de las horas laboradas Robar a la organización
Política	Mostrar favoritismo Hacer chismes y esparcir rumores Culpar a los colegas
Agresión personal	Hostigamiento sexual Abuso verbal Robar a los compañeros

Fuente: Basado en S. I. Robinson y R. J. Bennett, "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, abril de 1995, p. 565. Copyright 1995 por Academy of Management (NY); S. H. Appelbaum, G. D. Iaconi y A. Matousek, "Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions", *Corporate Governance* 7, núm. 5 (2007), pp. 586-598; y R. W. Griffin y A. O'Leary-Kelly, *The Dark Side of Organizational Behavior*. (Wiley, Nueva York: 2004).

**conformidad** Ajuste del propio comportamiento para acatar las normas del grupo.

**grupos de referencia** Grupos importantes a los cuales los individuos pertenecen o esperan pertenecer, y cuyas normas es probable que obedezcan.

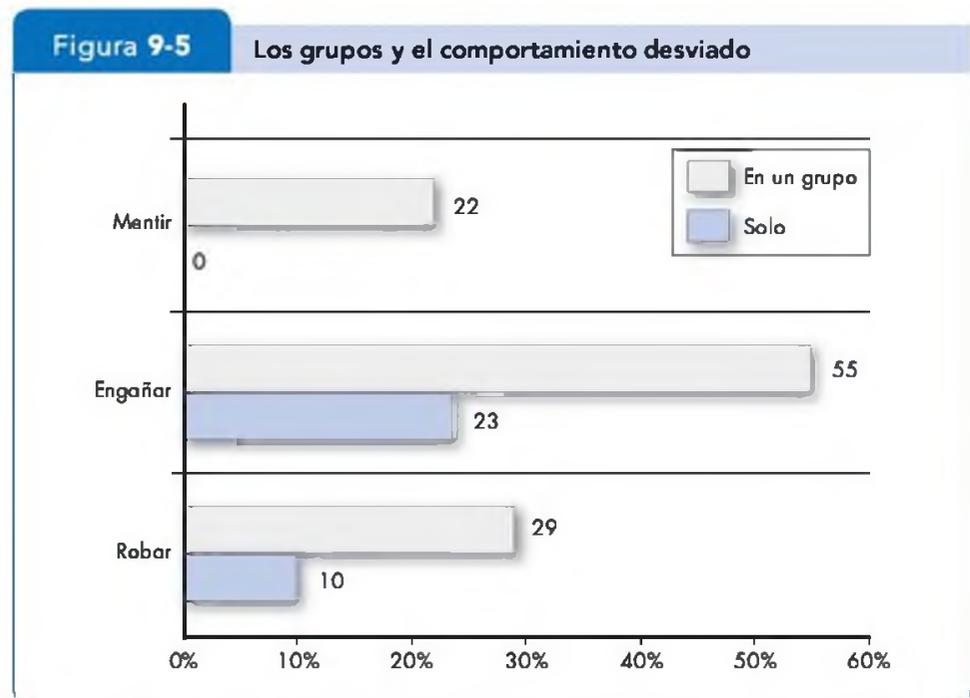
**comportamiento desviado en el lugar de trabajo** Conducta voluntaria que contraviene las normas organizacionales importantes y, al hacerlo, amenaza el bienestar de la organización o de sus miembros. También se le llama *comportamiento antisocial* u *hostigamiento laboral*.

ese acoso informan que los ha llevado a considerar cambiar de trabajo, y 12 por ciento realmente renuncia por ello.<sup>34</sup> Un estudio de casi 1,500 individuos reveló que, además de aumentar las intenciones de rotación, el acoso laboral incrementó los informes de estrés psicológico y de enfermedades físicas.<sup>35</sup>

Como las normas en general, las acciones antisociales de los empleados individuales están determinadas por el contexto del grupo donde trabajan. Las evidencias demuestran que el comportamiento desviado en el lugar de trabajo tiene mayores probabilidades de proliferar si es apoyado por las normas grupales.<sup>36</sup> Los empleados que en el trabajo o fuera de él socializan con quienes se ausentan con frecuencia del trabajo son más proclives a ausentarse también.<sup>37</sup> Para los gerentes, esto significa que cuando surgen normas desviadas en el trabajo, es muy probable que se vean afectadas negativamente la cooperación, el compromiso y la motivación de los empleados.

¿Qué consecuencias tiene el comportamiento desviado para los equipos? Algunas investigaciones sugieren que en un grupo con altos niveles de conductas disfuncionales, ocurre una reacción en cadena.<sup>38</sup> El proceso inicia con comportamientos negativos como eludir y menospreciar a los compañeros de trabajo, o mostrarse poco cooperativo en general. Como resultado de tales conductas, el equipo en conjunto empieza a tener estados de ánimo negativos, los cuales provocan luego una mala coordinación de los esfuerzos y un menor desempeño del grupo, sobre todo cuando existe una gran cantidad de comunicación no verbal negativa entre los miembros.

Un estudio sugiere que quienes trabajan en grupo son más proclives a mentir, engañar y robar, que los individuos que trabajan solos. Como se muestra en la figura 9-5, dicho estudio revela que nadie que trabajara solo mentía, aunque lo hizo el 22 por ciento de las personas que trabajaban en grupos. Además, era más probable que hicieran trampa en una tarea (55 por ciento frente al 23 por ciento de quienes trabajan solos) y a robar (29 por ciento frente al 10 por ciento de quienes trabajan solos).<sup>39</sup> Los grupos ofrecen un escudo de anonimato, de modo que alguien que en condiciones normales tendría miedo de ser atrapado, confiaría en el hecho de que otros miembros del grupo tendrían la misma oportunidad o razón para hacerlo, creando así un falso sentido de confianza que podría generar una conducta más agresiva. Así, el comportamiento desviado depende de las normas aceptadas del grupo —o incluso si un individuo forma parte de un grupo.<sup>40</sup>



Fuente: De "Lying, Cheating, Stealing: It Happens More in Groups" por A. Erez, H. Elms y E. Fong, trabajo presentado en la conferencia anual European Business Ethics Network, en Budapest el 30 de agosto de 2003. Reproducido con autorización del autor.

## Tercera propiedad de los grupos: El estatus

**Estatus** El estatus —es decir, una posición o un rango definido socialmente, que los demás dan a los grupos o a sus miembros— existe en cualquier sociedad. Incluso el grupo más pequeño desarrollará roles, derechos y rituales para diferenciar a sus miembros. El estatus es un motivador significativo y tiene consecuencias conductuales importantes cuando los individuos perciben una disparidad entre lo que consideran su estatus y lo que los demás perciben.

**¿Qué determina el estatus?** De acuerdo con la teoría de las características del estatus, este se deriva de tres fuentes:<sup>41</sup>

1. **El poder que un individuo ejerce sobre los demás.** Debido a que es muy probable que controlen los recursos del grupo, quienes controlan los resultados tienden a ser percibidos con un estatus elevado.
2. **La capacidad de una persona para contribuir al logro de las metas del grupo.** La gente cuyas contribuciones son fundamentales para el éxito del grupo también suele poseer un estatus elevado. Por ejemplo, se piensa que Kobe Bryant, estrella de la NBA, tiene mucho más influencia sobre las decisiones de los jugadores que sus entrenadores (¡aunque no tanto como Bryant quisiera!).
3. **Características personales del individuo.** Alguien con características individuales que el grupo considera positivas (buena apariencia, inteligencia, dinero o una personalidad amigable) suele tener un estatus más alto que alguien con menores atributos valorados.

**El estatus y las normas** El estatus tiene ciertos efectos interesantes sobre el poder de las normas y las presiones para la conformidad. Los individuos de estatus alto con frecuencia tienen más libertad para apartarse de las normas que los otros integrantes del grupo.<sup>42</sup> Los médicos se resisten activamente a obedecer las decisiones administrativas hechas por empleados de bajo nivel de las compañías de seguros.<sup>43</sup>

Recibir un delantal color café por ser el ganador de la Ambassador Cup de Starbucks es un símbolo de estatus alto. La compañía organiza los concursos de la Ambassador Cup en todo el mundo, algunos regionales y otros nacionales, para determinar cuáles empleados son los expertos en el café o “embajadores”. Las competencias consisten en preparar bebidas de café, en identificar clases de café en pruebas a ciegas de sabor, y en evaluar los conocimientos de los concursantes sobre Starbucks y sobre diferentes aspectos de la industria cafetalera como las regiones de cultivo, los procesos de tostado, la compra y las prácticas de comercio justo. Ganar un delantal color café significa poseer el mayor nivel de conocimientos sobre el café. En esta fotografía se observan embajadores del café que recibieron delantales color café durante una competencia en las oficinas centrales de Starbucks.



Fuente: Erika Schultz/MCT/Newscom.

**e status** Posición o rango definido socialmente que los demás dan a los grupos o a sus miembros.

**teoría de las características del estatus** Perspectiva que señala que las diferencias en las características del estatus crean jerarquías dentro de los grupos.

Los individuos con alto estatus también son más capaces de resistir las presiones para conformarse que sus colegas con menor estatus. Un individuo que es muy valorado por el grupo, pero que no necesita o no le interesan las recompensas sociales del grupo, es especialmente capaz de ignorar las normas de conformidad.<sup>44</sup>

Estos hallazgos explican por qué muchos atletas famosos, celebridades, vendedores de alto rendimiento y académicos destacados parecen indiferentes a las normas sociales y de la apariencia que restringen a sus colegas. Como individuos de alto estatus, se les brinda un mayor rango de discreción, siempre y cuando sus actividades no afecten drásticamente el logro de las metas del grupo.<sup>45</sup>

**Estatus e Interacción grupal** Las personas con un estatus elevado tienden a ser los miembros más asertivos del grupo.<sup>46</sup> Hablan más a menudo, critican más, dan más órdenes e interrumpen con mayor frecuencia a los demás. Pero las diferencias de estatus en realidad inhiben la diversidad de ideas y la creatividad en los grupos, ya que los miembros con menor estatus suelen participar de forma menos activa en las discusiones grupales. Cuando tienen experiencia y puntos de vista que podrían ayudar al grupo, el hecho de no utilizarlos reduce su desempeño general.

**Desigualdad en el estatus** Es importante que los miembros del grupo crean que la jerarquía de estatus es equitativa. La percepción de desigualdad causa desequilibrio, y esto inspira diversas clases de comportamiento correctivo. Los grupos jerárquicos pueden causar resentimiento entre los individuos que se encuentran en el extremo más bajo del continuo del estatus. Grandes diferencias en el estatus dentro de los grupos también se asocian con un menor desempeño individual, salud más precaria y mayores intenciones de abandonar el grupo.<sup>47</sup>

El concepto de equidad que se presentó en el capítulo 6 también se aplica al estatus. Los individuos esperan que las recompensas sean proporcionales a los costos en que se incurre. Si Dana y Anne son dos finalistas para el puesto de jefa de enfermeras en un hospital y está claro que la primera tiene más antigüedad y mejor preparación, Anne considerará la selección de Dana como algo equitativo. No obstante, si se elige a Anne porque es la nuera del director del hospital, Dana pensará que se cometió una injusticia.

Por lo general, dentro de los grupos existe acuerdo sobre los criterios de estatus, de manera que suele haber una gran coincidencia en el estatus que se asigna en el grupo a los individuos. Los gerentes que ocupan puestos centrales de sus redes sociales suelen tener un estatus más alto a los ojos de sus subalternos, y esta posición se traduce en una mayor influencia sobre el funcionamiento del grupo.<sup>48</sup> Sin embargo, las personas podrían enfrentar conflictos cuando se mueven en grupos que tienen diferentes criterios de estatus, o cuando se unen a grupos cuyos miembros tienen orígenes heterogéneos. Los ejecutivos de negocios suelen utilizar su ingreso personal o la tasa de crecimiento de sus compañías para determinar su estatus. Los funcionarios gubernamentales emplean el tamaño de sus presupuestos y los obreros recurren a su antigüedad en el puesto de trabajo. En los grupos heterogéneos o cuando estos deben ser independientes, las diferencias de estatus podrían iniciar un conflicto, mientras el grupo trata de reconciliar y armonizar las distintas jerarquías. Como veremos en el capítulo 10, esto se convierte en un problema cuando la gerencia crea equipos de empleados con diversas funciones.

¿Las diferencias culturales influyen en el estatus y los criterios que lo crean? La respuesta es un “sí” rotundo.<sup>49</sup> Los franceses son individuos muy conscientes del estatus; los latinoamericanos y los asiáticos derivan el estatus de la posición en la familia y de los roles formales en las organizaciones. En Estados Unidos y Australia, es más común que el estatus dependa de los logros.<sup>50</sup>

## Cuarta propiedad de los grupos: El tamaño

¿El tamaño de un grupo afecta su comportamiento general? La respuesta es afirmativa, pero el efecto depende de las variables que se consideren. Los grupos pequeños son más rápidos que los grandes para realizar las tareas, en tanto que los individuos se desempeñan mejor en grupos poco numerosos.<sup>51</sup> Sin embargo, si se trata de resolver problemas, de manera consistente los grupos grandes lo hacen

**5** Demostrar cómo el tamaño de un grupo afecta al desempeño de este.

mejor que sus contrapartes más pequeñas.<sup>52</sup> Convertir estos resultados en números específicos es más difícil, pero los grupos con 12 o más miembros son buenos para hacer aportaciones variadas. Si la meta consiste en encontrar información sobre hechos, los grupos grandes deberían ser más eficaces. Por otro lado, los grupos pequeños de más o menos siete miembros son mejores para hacer algo productivo con esa información.

Uno de los hallazgos más importantes relacionado con el tamaño del grupo es la **pereza social**, es decir, la tendencia de los individuos a esforzarse menos cuando trabajan en forma colectiva que cuando trabajan solos.<sup>53</sup> Esto contradice directamente la lógica de que la productividad del grupo como un todo debería al menos ser igual a la suma de la productividad de cada uno de los individuos que lo constituyen.

¿El espíritu de equipo estimula el esfuerzo individual y aumenta la productividad general del grupo? A finales de la década de 1920, un psicólogo alemán llamado Max Ringelmann comparó los resultados del desempeño individual y grupal en la actividad de tirar de una cuerda.<sup>54</sup> Esperaba que tres individuos que jalaran juntos ejercerían tres veces más fuerza sobre la cuerda que una sola persona, y que ocho individuos harían ocho veces más. Sin embargo, al jalar la cuerda, una sola persona generaba una fuerza de 63 kilogramos. En grupos de tres, la fuerza por persona se redujo a 53 kilogramos, y si eran ocho se producían tan solo 31 kilogramos por cada una.

Las réplicas de la investigación de Ringelmann con tareas similares han apoyado sus hallazgos.<sup>55</sup> El desempeño del grupo aumenta de acuerdo con su tamaño, pero la suma de nuevos miembros reduce el rendimiento sobre la productividad. Así que tal vez sea mejor en el sentido de que la productividad total de un grupo de cuatro es mayor que la de uno de tres, pero disminuye la productividad individual de cada miembro.

¿Cuál es la causa de la pereza social? Quizá se deba a la creencia de que el resto del grupo no trabaja lo que les corresponde. Si usted percibe a los demás como ineptos u holgazanes, puede restablecer la equidad al reducir su esfuerzo. Otra explicación es la dispersión de la responsabilidad: como los resultados del grupo no se atribuyen a cierta persona, se oculta la relación entre lo que aporta un individuo y la producción grupal. Entonces, los individuos podrían verse tentados a aprovecharse y avanzar sobre el esfuerzo del grupo. Esto tiene implicaciones relevantes para el CO. Cuando los gerentes utilizan situaciones de esfuerzo colectivo para mejorar el estado de ánimo y el trabajo en equipo, también deben ser capaces de identificar los esfuerzos individuales. De otra manera, tendrán que evaluar las pérdidas potenciales en la productividad debido al uso de grupos, contra el posible incremento en la satisfacción del trabajador.<sup>56</sup>

Parece que la pereza social tiene un sesgo occidental, ya que es consistente con las culturas individualistas, como Estados Unidos y Canadá, que están dominadas por el interés personal. En cambio, *no* es consistente con las sociedades colectivistas, donde los individuos están motivados por las metas grupales. En investigaciones que compararon a empleados estadounidenses con empleados de la República Popular de China e Israel (ambas sociedades colectivistas), los chinos y los israelíes no se mostraron proclives a la pereza social y, en realidad, se desempeñaron mejor en grupo que solos.

Hay varias formas de evitar la pereza social: 1. establecer metas grupales para que el grupo tenga un propósito común hacia el cual dirigirse; 2. incrementar la competencia intergrupal, lo cual también centra al grupo en el objetivo compartido; 3. realizar evaluación por pares, de modo que cada persona evalúe la contribución de cada una de las otras personas; 4. elegir miembros con una motivación elevada y que prefieran trabajar en grupos; y 5. de ser posible, basar las recompensas grupales, en parte, en las contribuciones individuales de sus miembros.<sup>57</sup> Aunque ninguna fórmula mágica lograría evitar la pereza social en todos los casos, estas medidas deberían ayudar a reducir su efecto.

**pereza social** *Tendencia mediante la cual los individuos hacen menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que cuando trabajan de forma individual.*

La pereza social es la tendencia de los individuos a esforzarse menos cuando trabajan en grupo que cuando trabajan solos. Los estudios indican que los trabajadores que se observan en la fotografía, y que ensamblan los teléfonos Spike en una fábrica en China, no son proclives a mostrar pereza social. En las sociedades colectivistas, como China e Israel, los empleados en realidad prefieren trabajar en equipo y se sienten motivados por las metas grupales. Sin embargo, la pereza social es más común en sociedades individualistas, como Estados Unidos y Canadá, donde prevalece un interés individual.



Fuente: Sri/Stringer/Getty Images.

**6** Comparar los beneficios y las desventajas de los grupos cohesivos.

### Quinta propiedad de los grupos: La cohesión

Los grupos difieren en cuanto a su **cohesión**, es decir, el grado en que sus miembros se sienten atraídos entre sí y están motivados para permanecer en el grupo. Algunos grupos de trabajo tienen cohesión porque sus miembros pasan mucho tiempo juntos, o bien, porque un grupo poco numeroso permite mucha interacción, o porque las amenazas externas acercan a sus miembros.

La cohesión afecta la productividad de los grupos.<sup>58</sup> Los estudios demuestran en forma consistente que la relación entre la cohesión y la productividad depende de las normas grupales relacionadas con el desempeño.<sup>59</sup> Por ejemplo, si existen normas claras sobre la calidad, la producción y la cooperación con individuos externos, un grupo cohesivo será más productivo que un grupo con menos cohesión. Sin embargo, cuando hay un alto nivel de cohesión pero pocas normas de desempeño, la productividad será reducida. Si la cohesión es baja y existen normas claras de desempeño, la productividad aumenta, pero menos que en la situación en que existe tanto mucha cohesión como normas claras. Cuando hay poca cohesión y pocas normas para el desempeño, la productividad tenderá a caer en un rango de bajo a moderado. Estas conclusiones se resumen en la figura 9-6.

¿Qué puede hacerse para estimular la cohesión del grupo? 1. reducir el tamaño del grupo, 2. fomentar el acuerdo con las metas del grupo, 3. incrementar el tiempo que los miembros pasan juntos, 4. aumentar el estatus del grupo y la dificultad percibida para pertenecer al mismo, 5. estimular la competencia con otros grupos, 6. recompensar al grupo, más que a cada miembro, y 7. aislar físicamente al grupo.<sup>60</sup>

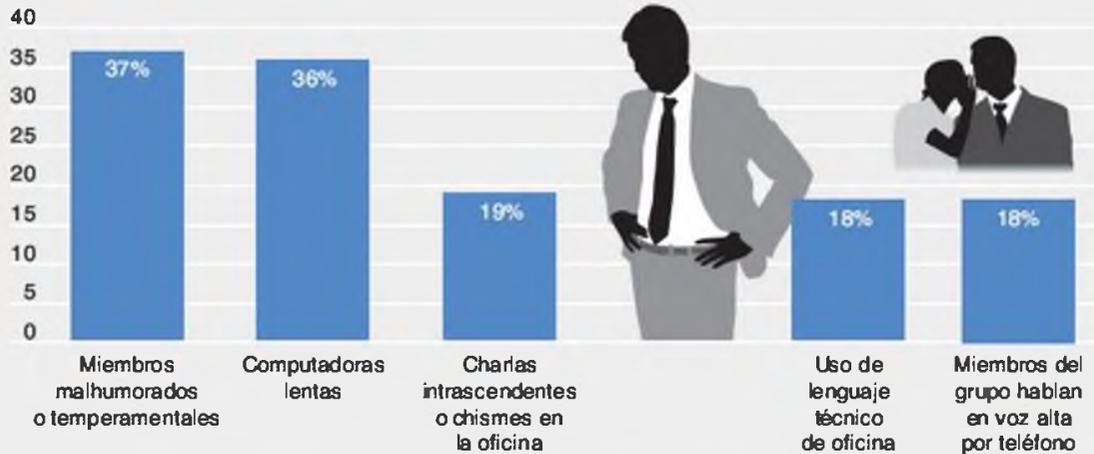
### Sexta propiedad de los grupos: La diversidad

La última propiedad de los grupos que aquí se considera es la **diversidad** en la membresía grupal, es decir, qué tanto se asemejan o difieren entre sí los integrantes del grupo. Se han hecho muchas investigaciones sobre la influencia de la diversidad sobre el desempeño de los grupos. Algunos se refieren a la diversidad cultural, y otros a las diferencias raciales, de género, etcétera. En general, los estudios han revelado tanto beneficios como desventajas en los grupos diversos.

Al parecer, la diversidad aumenta el conflicto grupal, sobre todo en las primeras etapas de su formación, lo cual a menudo afecta negativamente el estado de ánimo de sus integrantes e incrementa la tasa de deserción. Un estudio comparó grupos que eran culturalmente diversos (compuestos de personas de distintos países) y homogéneos (compuestos de individuos del mismo país). En un ejercicio de supervivencia en un lugar inhóspito (no muy diferente del ejercicio práctico que se incluye

## Encuesta de CO A menudo es irritante trabajar con otras personas

¿Qué es lo que causa molestia y estrés cuando se trabaja en grupos?



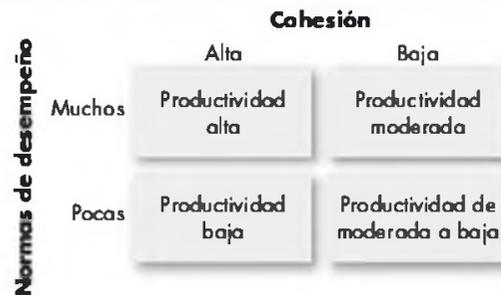
Muestra nacional de 1,836 adultos, empleados de una oficina en el Reino Unido.

Fuente: "The Office-An Annoying Workplace", Opinium Research LLP (24 de febrero de 2010), descargado el 26 de mayo de 2011 de <http://news.opinium.co.uk>.

Se reproduce con autorización de The Gallup Organization.

Figura 9-6

Relaciones entre cohesión, normas de desempeño y productividad del grupo



al final de este capítulo), los grupos tuvieron un desempeño similar, pero los que eran diversos reportaron sentirse menos satisfechos, menos cohesivos y con más conflictos.<sup>61</sup> Otra investigación examinó el efecto que tenía el cargo en el desempeño de 67 grupos de investigación y desarrollo en ingeniería.<sup>62</sup> Cuando la mayoría de los integrantes tenían un cargo aproximadamente del mismo nivel, el desempeño fue elevado, pero cuanto mayor era la diferencia en el cargo, el desempeño se reducía. Se observó una variable importante: mayores niveles de diversidad en el cargo no se relacionaron con un menor desempeño en los grupos, cuando había prácticas eficaces de recursos humanos orientadas al trabajo en equipo. Los equipos donde los valores y las opiniones de los miembros difieren tienden a experimentar más conflictos, pero los líderes que pueden lograr que el grupo se concentre en la tarea y

**cohesión** Grado en que los miembros de un grupo se sienten atraídos entre sí y están motivados para permanecer en el grupo.

**diversidad** Grado en que los miembros de un grupo difieren o se asemejan entre sí.

que fomentan el aprendizaje grupal son capaces de reducir esos conflictos, así como de estimular la discusión de los problemas en el grupo.<sup>63</sup> Parece que la diversidad puede socavar el desempeño, incluso en los equipos creativos, pero un liderazgo y apoyo organizacionales adecuados suelen reducir tales problemas.

Sin embargo, los grupos con características culturales y demográficas diversas se desempeñan mejor con el paso del tiempo si logran superar sus conflictos iniciales. ¿Por qué?

La diversidad de nivel superficial (en características observables como origen nacional, raza y género) alerta a las personas de una posible diversidad de nivel profundo (en actitudes, valores y opiniones esenciales). Un investigador argumenta que “la mera presencia de la diversidad que se puede observar, como la raza o el género de una persona, en realidad indica a un equipo que es probable que existan diferencias de opinión”.<sup>64</sup> Aun cuando dichas diferencias pueden generar conflictos, también podrían brindar la oportunidad de resolver problemas de formas únicas.

Un estudio sobre el comportamiento de los jurados encontró que los jurados diversos son más propensos a deliberar durante más tiempo, a compartir más información y a cometer menos errores fácticos al analizar las evidencias. Dos estudios de grupos de estudiantes de una maestría en administración encontraron que la diversidad de nivel superficial producía mayor apertura incluso sin la diversidad de nivel profundo. En este caso, es probable que la diversidad de nivel superficial indique de manera inconsciente a los miembros del equipo que deben tener mentes más abiertas.<sup>65</sup>

El impacto de la diversidad sobre los grupos es contradictorio. No es sencillo pertenecer a un grupo diverso en el corto plazo. No obstante, si los miembros pueden superar sus diferencias, con el tiempo la diversidad puede ayudarlos a ser más abiertos, más creativos y a desempeñarse mejor. Sin embargo, es posible que los efectos positivos no sean muy notorios. Como se concluyó en una revisión, “el caso de la diversidad en los negocios (en términos de resultados económicos demostrables) sigue siendo difícil de sustentar con base en la investigación existente”.<sup>66</sup>

## Toma de decisiones grupal

**7** Entender las implicaciones de la diversidad para la eficacia de los grupos.

Desde hace mucho tiempo, la creencia —caracterizada por los jurados— de que dos cabezas piensan mejor que una ha sido aceptada como un componente fundamental del sistema judicial en Estados Unidos y muchos otros países. En la actualidad, muchas de las decisiones en las organizaciones las toman grupos, equipos o comités.<sup>67</sup>

### Grupos e individuos

Las organizaciones emplean mucho la toma de decisiones grupal, ¿pero es preferible utilizar decisiones grupales que las decisiones tomadas por un solo individuo? La respuesta depende de varios factores. Comenzaremos por analizar las fortalezas y debilidades de la toma de decisiones grupal.<sup>68</sup>

**Fortalezas en la toma de decisiones grupal** Los grupos generan *información y conocimientos más completos*. Al sumar los recursos de varios individuos, los grupos hacen más aportaciones y logran que el proceso de decisión sea más heterogéneo. Ofrecen *puntos de vista más diversos*, y esto brinda la oportunidad de que se tomen en cuenta más enfoques y alternativas. Por último, los grupos permiten una mayor *aceptación de la solución*. Los miembros del grupo que participan en la toma de decisiones tienen mayores probabilidades de apoyar de manera entusiasta la decisión y animar a los demás a aceptarla.

**Debilidades en la toma de decisiones grupal** La toma de decisiones grupal consume más tiempo porque es común que los grupos tarden más en llegar a una solución. Asimismo, existen *presiones para conformarse*. El deseo que tienen los miembros de ser aceptados y considerados valiosos para el grupo podría desanimar cualquier desacuerdo. Las discusiones del grupo pueden estar *dominadas por uno o algunos*

## ¡Globalización!

## Formación de equipos internacionales en un mundo virtual

Conforme más organizaciones se convierten en entidades globales, aumenta la necesidad de trabajar en grupos que colaboren desde diferentes países. Los avances tecnológicos que han acompañado la globalización nos conducen a un nuevo tipo de relación laboral: los *equipos globales virtuales*. Se trata de grupos de individuos que trabajan en conjunto desde diferentes países a través de medios de comunicación electrónicos. Ingenieros de Alemania pueden comunicarse con equipos de producción ubicados en China, para producir componentes que serán armados y vendidos por miembros del equipo en Canadá. Aunque algunos equipos globales llegan a conocerse en persona, es común que gerentes con diferentes localizaciones geográficas colaboren de manera virtual.

Los equipos globales virtuales tienen algunas desventajas. Los equipos tradicionales ofrecen múltiples oportunidades para trabajar de forma estrecha con cole-

gas y para desarrollar relaciones personales cercanas que facilitan el desempeño. Para ser eficaces, los equipos virtuales necesitan facilitar tales relaciones, a pesar de enfrentar numerosas barreras. Es fácil malinterpretar los mensajes al carecer de indicios como la expresión facial y el tono de voz, y tales problemas suelen ser aún más pronunciados entre individuos de diferentes orígenes culturales.

Entonces, ¿de qué manera los equipos globales virtuales pueden ser más eficaces? Alcoa encontró que era importante desarrollar rutinas de reunión habituales para facilitar la colaboración. Los grupos también fueron animados a revisar el progreso de su equipo y de otros equipos con la finalidad de identificar "pautas a seguir" que funcionarán en diversas situaciones. A nadie sorprende que los altos niveles de comunicación y cohesión entre los miembros de los equipos globales virtuales estén relacionados con metas de desempeño comunes, que a

su vez conducen a un mejor desempeño. Sorprendentemente, los esfuerzos de los líderes por desarrollar relaciones personales inspiradoras ayudan también a los equipos que no se reúnen cara a cara.

Aunque los equipos globales virtuales enfrentan muchos desafíos, las compañías que los utilizan de manera efectiva pueden obtener enormes recompensas mediante los diversos conocimientos que adquieren.

*Fuentes:* Basado en A. Foshi, M. B. Lazarova y H. Liao, "Getting Everyone on Board: The Role of Inspirational Leadership in Geographically Dispersed Teams", *Organization Science* 20, núm. 1 (2009), pp. 240-252; J. Cordero, C. Soo, B. Kirkman, B. Rosen y J. Mathieu, "Leading Parallel Global Virtual Teams: Lessons from Alcoa", *Organizational Dynamics* 38, núm. 3 (2009), pp. 204-216; y R. L. Algesheimer, U. M. Dholakia y C. Gurau, "Virtual Team Performance in a Highly Competitive Environment", *Group and Organization Management* 36, núm. 2 (2011), pp. 161-190.

*miembros.* Si se trata de miembros con una habilidad media o baja, la eficacia general del grupo se vería afectada. Por último, las decisiones del grupo tienen una *responsabilidad ambigua*. En una decisión individual, es muy claro quién es el responsable del resultado final; en cambio, en una decisión grupal se diluye la responsabilidad de cualquier individuo.

**Eficacia y eficiencia** El que los grupos sean más eficaces que los individuos depende de los criterios que se utilicen para definir eficacia. Las decisiones grupales por lo general son más *exactas* que las del individuo promedio de un grupo, pero menos exactas que los criterios del miembro más acertado.<sup>69</sup> En términos de *rapidez*, los individuos son superiores. Si la *creatividad* es importante, los grupos tienden a ser más efectivos que los individuos. Y si eficacia significa el grado de *aceptación* que logra la solución final, una vez más el crédito es para el grupo.<sup>70</sup>

Sin embargo, no podemos considerar la eficacia sin evaluar también la eficiencia. Con pocas excepciones, la toma de decisiones grupal consume más horas de trabajo que si un solo individuo aborda el mismo problema. Las excepciones tienden a ser los casos en que, para lograr cantidades comparables de aportaciones diversas, el individuo que tome solo la decisión debe dedicar mucho tiempo a revisar archivos y a hablar con otras personas. Entonces, para decidir si se emplean grupos, los gerentes tienen que evaluar si el incremento en la eficacia es más que suficiente para compensar la reducción de la eficiencia.

**Resumen** Entonces, los grupos son un vehículo excelente para realizar muchas de las etapas del proceso de toma de decisiones, además de que ofrecen fuentes amplias y profundas para recabar información. Si los miembros del grupo tienen orígenes diversos, las alternativas generadas serán más amplias y el análisis será más crítico. Cuando se llega a un acuerdo sobre la solución final, en un grupo son más las

## “Los asiáticos tienen menos sesgos endogrupal que los estadounidenses”

Esta afirmación es verdadera, pero primero revisemos el significado del sesgo endogrupal.

Cuando los individuos forman grupos, los integrantes suelen exhibir un *sesgo endogrupal*, es decir, tienden a favorecer a los miembros de su grupo sin importar si lo merecen. Algunas de las causas del sesgo endogrupal que se han investigado son la raza, el género y la nacionalidad. Sin embargo, casi cualquier identidad puede activar este tipo de sesgo, aun cuando los individuos sean asignados al azar a los grupos y se les proporcione una identidad grupal (“leones”, “osos”, etcétera).

El sesgo endogrupal ocurre porque cuando la identidad del grupo es relevante para las personas —lo cual sucede con frecuencia— suelen simplificar las cosas: se ven a sí mismas más similares a los otros miembros del grupo y menos similares a los individuos externos, de lo que la realidad indica.

Investigaciones recientes señalan que los asiáticos manifiestan menos sesgo

endogrupal que los estadounidenses. En un estudio se pidió a estudiantes chinos de la Universidad de Pekín y a estudiantes estadounidenses de la Universidad de California, en Berkeley, que determinaran el grado en que un conjunto de 16 características favorables y desfavorables (inteligente/tonto, leal/poco confiables) describían a su familiar más cercano. Los estudiantes chinos lo describieron de manera significativamente menos favorable que los estadounidenses. En otro estudio, cuando se pidió a individuos chinos y estadounidenses que evaluaran los estereotipos culturales de los chinos y los estadounidenses en general (inteligente, trabajador, líder, entre otros), los segundos eran más proclives a favorecer a su grupo que los primeros.

¿Por qué parece que los asiáticos demuestran menos sesgo endogrupal? Una posible explicación es que los asiáticos obtienen mayores puntuaciones en la *dialéctica* —la tendencia a sentirse más cómodos ante la contradicción (yin y

yang), el cambio (nada es permanente) y el holismo (todo tiene aspectos buenos y malos). Como señala un estudiante chino: “Si me pregunta acerca de la política, la cultura y las personas en China, podría pasarme horas hablando de todo lo negativo. No obstante, amo a ese país”. Es probable que esta tendencia ayude a los asiáticos a ver los aspectos buenos y malos de sus propios grupos.

*Fuentes:* C. Ma-Kellams, J. Spencer-Rodgers y K. Peng, “I Am Against Us? Unpacking Cultural Differences in Ingroup Favoritism Via Dialecticism”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 37, núm. 1 (2011), pp. 15-27; A. E. Giannakakis e I. Fritsche, “Social Identities, Group Norms, and Threat: On the Malleability of Ingroup Bias”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 37, núm. 1 (2011), pp. 82-93; y T. E. DiDonato, J. Ullrich y J. I. Krueger, “Social Perception as Induction and Inference: An Integrative Model of Intergroup Differentiation, Ingroup Favoritism, and Differential Accuracy”, *Journal of Personality and Social Psychology* 100, núm. 1 (2011), pp. 66-83.

personas que dan apoyo y la implementan. Sin embargo, esas ventajas pueden ser insuficientes por el tiempo que requieren las decisiones grupales, por los conflictos internos que generan y por las presiones que generan para conformarse. Por lo tanto, en algunos casos puede esperarse que los individuos tomen mejores decisiones que los grupos.

## Pensamiento de grupo y desplazamiento del grupo

Dos fenómenos derivados de la toma de decisiones en grupo tienen el potencial de afectar su capacidad para evaluar las alternativas con objetividad y llegar a soluciones de alta calidad.

El primer fenómeno, llamado **pensamiento de grupo**, se relaciona con las normas y describe situaciones en las cuales las presiones del grupo para conformarse lo disuaden de evaluar de manera crítica puntos de vista que son poco comunes, minoritarios o impopulares. El pensamiento de grupo es una enfermedad que ataca a muchos grupos y entorpece drásticamente su desempeño. El segundo fenómeno es **desplazamiento del grupo**, que describe la tendencia de los miembros del grupo a exagerar sus posturas iniciales, cuando analizan un conjunto dado de alternativas para llegar a una solución. En ciertas situaciones predomina la cautela, por lo que el sesgo es conservador; en tanto que en otras circunstancias los grupos tienden hacia un desplazamiento riesgoso. A continuación veremos cada uno de los fenómenos con mayor detalle.

**Pensamiento de grupo** ¿Alguna vez usted deseó decir algo en una reunión, en el salón de clases o en un grupo informal pero decidió no hacerlo? Una razón podría ser la timidez, o tal vez fue víctima del pensamiento de grupo, fenómeno que ocurre cuando la norma para el consenso disuade la evaluación realista de otras alternativas, así como la expresión completa de puntos de vista desviados, minoritarios o

impopulares. La eficiencia mental, la prueba de realidad y el juicio moral del individuo se deterioran como resultado de las presiones del grupo.<sup>71</sup>

Todos hemos visto los síntomas del pensamiento de grupo:

1. Los miembros del grupo racionalizan cualquier resistencia que se haga a las suposiciones que mantienen. No importa lo fuerte que sean las evidencias que contradigan sus suposiciones básicas, su comportamiento las refuerza.
2. Los integrantes aplican presiones directas sobre quienes expresan dudas momentáneas respecto de cualquiera de los puntos de vista compartidos por el grupo, o que cuestionan la validez de los argumentos que dan apoyo a la alternativa que prefiere la mayoría.
3. Los miembros con dudas o puntos de vista distintos tratan de evitar desviarse de lo que parece ser el consenso grupal, al no expresar sus dudas e incluso al minimizar la importancia que tienen.
4. Existe la ilusión de unanimidad. Si alguien no habla, se considera que está totalmente de acuerdo. La abstención se convierte en un voto "a favor".<sup>72</sup>

Parece que el pensamiento de grupo coincide ampliamente con las conclusiones que obtuvo Solomon Asch de sus experimentos, con una sola diferencia: los individuos que tienen una posición diferente de la de la mayoría dominante se encuentran bajo presión para suprimir, ocultar o modificar sus verdaderos sentimientos y creencias. Como miembros de un grupo, encontramos más placer en el acuerdo —ser una parte positiva del grupo— que en ser una fuerza destructiva, aun si la alteración fuera necesaria para mejorar la eficacia de las decisiones grupales. Los grupos que se concentran más en el desempeño que en el aprendizaje son muy vulnerables al pensamiento de grupo y a tratar de eliminar las opiniones de los individuos que no coinciden con la mayoría.<sup>73</sup>

¿El pensamiento de grupo afecta a todos los grupos? No, parece que ocurre con mayor frecuencia cuando el grupo presenta una identidad clara, cuando sus miembros tienen una imagen positiva del grupo que desean proteger y cuando el grupo percibe una amenaza colectiva para esa imagen positiva.<sup>74</sup> Por ello, el pensamiento de grupo no es tanto un mecanismo de supresión de la disidencia, sino un medio para que un grupo proteja su imagen positiva. Un estudio también demostró que los individuos afectados por el pensamiento de grupo se sentían más confiados con su curso de acción desde el comienzo.<sup>75</sup> Los grupos que creen firmemente que tomaron la decisión correcta son más proclives a suprimir la disidencia y a estimular la conformidad, que los grupos que se muestran más escépticos sobre sus decisiones.

¿Qué pueden hacer los gerentes para minimizar el pensamiento de grupo?<sup>76</sup> En primer lugar, vigilar el tamaño del grupo. La gente se vuelve más temerosa y titubeante conforme aumenta el tamaño de su grupo, y aunque no existe un número mágico que elimine al pensamiento de grupo, es probable que los individuos se sientan menos responsables personalmente cuando los grupos rebasan los 10 integrantes. Los gerentes también deberían estimular a los líderes para que sean imparciales. Los líderes tienen que buscar activamente aportaciones de todos los miembros, y evitar expresar sus propias opiniones, sobre todo en las primeras etapas de la deliberación. Asimismo, los gerentes deben designar a uno de los miembros para que interprete el papel de abogado del diablo, y desafíe abiertamente la postura de la mayoría y ofrezca puntos de vista divergentes. Otra sugerencia consiste en usar ejercicios que estimulen la discusión dinámica de diversas alternativas sin amenazar al grupo ni intensificar la protección de la identidad. Se podría solicitar a los miembros que pospongan el análisis de las ganancias potenciales, y que hablen primero de los riesgos o peligros que implicaría una decisión. Al hacer

**pensamiento de grupo** Fenómeno en el cual la norma de consenso impide la evaluación realista de cursos de acción alternativos.

**desplazamiento del grupo** Cambio entre la decisión de un grupo y la decisión individual que un miembro del grupo tomaría; el cambio puede llevar a una decisión más conservadora o más arriesgada, pero generalmente representa una versión más extrema de la postura original del grupo.

## ¿Debería utilizar la presión de los miembros del grupo?

Todos hemos experimentado la presión de los colegas y, en ocasiones, resulta difícil comportarse de forma diferente de como lo hacen los amigos y colaboradores. Como el trabajo en las empresas es realizado cada vez más por grupos y equipos, las ventajas y desventajas de este tipo de presiones se han convertido en un tema ético cada vez más importante para los gerentes.

La presión de los colegas podría ser una fuerza positiva de cierta manera. Si el miembro de un grupo o de un equipo no está utilizando todo su potencial, la presión de los compañeros podría alentarlos a mejorar su desempeño. Incluso un equipo que cuenta con una norma de comportamiento ético quizás utilizaría la presión de los compañeros directamente para disminuir las conductas negativas.

La presión suele incrementar toda clase de conductas éticas, desde las donaciones a obras de caridad, hasta la colaboración con el Ejército de Salvación.

Sin embargo, como se estudió en el capítulo, la presión de los compañeros también llega a ser más destructiva, ya que en ocasiones crea un sentimiento de exclusión en los individuos que no cumplen las normas grupales, o bien, es muy estresante y dañina para quienes no están de acuerdo con el resto del grupo. Tal vez la misma presión grupal se convertiría en una práctica poco ética que afecte de manera excesiva el comportamiento y los pensamientos de los trabajadores.

Entonces, ¿debería usted utilizar la presión de los miembros del grupo? Depende de qué tipo de presión se trate y por qué. Si se utiliza la presión grupal para motivar

a los individuos a trabajar con ahínco hacia las metas grupales y para que exhiban una conducta que sea consistente con los valores organizacionales, entonces puede mejorar un desempeño ético. No obstante, es indispensable hacer hincapié en la aceptación y recompensa del comportamiento positivo, más que el rechazo y la exclusión, como medios para lograr que todos los integrantes de un grupo se comporten de forma consistente.

*Fuentes:* Basada en A. Verghese, "The Healing Power of Peer Pressure", *Newsweek* (14 de marzo de 2011), [www.newsweek.com](http://www.newsweek.com); T. Rosenberg, *Join the Club: How Peer Pressure Can Transform the World* (Nueva York: W. W. Norton & Company, 2011); y J. Meer, "Brother, Can You Spare a Dime? Peer Pressure in Charitable Solicitation", *Journal of Public Economics* 95, núm 7-8 (2011), pp. 926-941.

que los integrantes del grupo se concentren primero en los aspectos negativos de una alternativa, es menos probable que repriman los puntos de vista discrepantes y más factible que se llegue a una evaluación objetiva.

**Desplazamiento del grupo o polarización grupal** Existen diferencias entre las decisiones grupales y las decisiones de cada uno de sus miembros.<sup>77</sup> Parece que lo que ocurre en los grupos es que las discusiones llevan a los miembros a una perspectiva más extrema de la postura que ya tienen; los conservadores se vuelven más cautelosos y los dinámicos se vuelven más arriesgados. La discusión grupal tiende a exagerar la postura inicial del grupo.

La polarización del grupo se puede considerar como un caso especial de pensamiento de grupo. La decisión del grupo refleja la norma dominante de la toma de decisiones que se desarrolla durante la discusión. El hecho de que la decisión se desplace hacia una postura más cautelosa o más arriesgada depende de la norma que domine antes de la discusión.

Existen varias explicaciones para el fenómeno del desplazamiento hacia la polarización.<sup>78</sup> Por ejemplo, se argumenta que la discusión causa que los miembros se sientan más cómodos entre sí y, por consiguiente, que estén más dispuestos a expresar versiones extremas de sus posturas originales. Otro argumento es que el grupo diluya la responsabilidad. Las decisiones grupales liberan a cualquiera de los miembros de la responsabilidad de la decisión final del grupo, de modo que sea más fácil adoptar una postura extrema. También es probable que las personas adopten posturas extremas debido a que desean demostrar que son muy diferentes del exogrupo.<sup>79</sup> Los individuos que participan en movimientos políticos o sociales adoptan posturas aún más extremas, únicamente para demostrar que están realmente comprometidos con la causa; en tanto que quienes son más cautelosos tienden a adoptar posturas en extremo moderadas para demostrar que son muy razonables.

Entonces, ¿cómo se deberían usar los descubrimientos sobre el desplazamiento del grupo? Hay que reconocer que las decisiones grupales exageran la postura inicial de los miembros individuales, que aquí se ha demostrado que el grupo tiende a desplazarse más hacia el riesgo, y que el sentido del desplazamiento del grupo depende de las inclinaciones que tienen sus integrantes antes de la discusión.

## 8 Comparar las fortalezas y las debilidades de la toma de decisiones en grupo.

Ahora examinaremos las técnicas que utilizan los grupos para tomar decisiones y que reducen algunos de los aspectos disfuncionales de la toma de decisiones grupal.

### Técnicas para la toma de decisiones en grupo

La forma más común de la toma de decisiones en grupo tiene lugar en **grupos interactuantes**, donde los miembros se encuentran cara a cara y utilizan interacciones tanto verbales como no verbales para comunicarse. Sin embargo, como lo demostró el análisis del pensamiento de grupo, no es raro que los grupos que interactúan se autocensuren y presionen a sus miembros para que se conformen con las opiniones. La lluvia de ideas, que es la principal técnica de grupo, y las conferencias electrónicas pueden reducir los problemas propios de los grupos que interactúan de manera tradicional.

La **lluvia de ideas** ayuda a reducir las presiones grupales para la conformidad que desalientan la creatividad<sup>80</sup> al fomentar cualquier alternativa e impedir cualquier crítica. En una sesión típica de lluvia de ideas, entre seis y doce personas se sientan alrededor de una mesa, el líder del grupo planea el problema en forma clara para que todos los participantes lo entiendan y, después, los miembros proponen el mayor número de alternativas posibles en un lapso de tiempo determinado. Para lograr que todos los integrantes “piensen lo insólito”, no se permiten críticas ni de las sugerencias más extravagantes, mientras que todas las ideas se registran para su discusión y análisis posteriores.

La lluvia de ideas sí las genera, pero no de manera muy eficiente. Las investigaciones demuestran de manera consistente que los individuos que trabajan solos generan más ideas que un grupo en sesión de lluvia de ideas. Esto podría deberse al “bloqueo productivo”. Cuando la gente está generando ideas en un grupo, muchos hablan al mismo tiempo y esto bloquea el proceso de pensamiento y, a la larga, impide la posibilidad de compartirlas.<sup>81</sup> Las dos técnicas siguientes superan a la lluvia de ideas debido a que ayudan a que los grupos lleguen a una solución consensada.<sup>82</sup>

La **técnica del grupo nominal** restringe la discusión o la comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones, de donde se deriva el término *nominal*. Todos los miembros del grupo están presentes, como en una reunión tradicional, pero funcionan de manera independiente. En específico, se presenta un problema y después el grupo sigue estos pasos:

1. Antes de cualquier discusión, cada integrante anota sus ideas acerca del problema.
2. Después de un periodo de silencio, cada miembro presenta una sola idea al grupo. No se permite discutir hasta que se hayan presentado y registrado todas las ideas.
3. El grupo analiza las ideas para aclararlas y evaluarlas.
4. En silencio, y en forma independiente, cada miembro del grupo jerarquiza las ideas y la que queda en el punto más alto determina la decisión final.

La ventaja principal de la técnica del grupo nominal es que permite que un grupo se reúna con formalidad pero sin restringir el pensamiento independiente, como ocurre en los grupos interactuantes. Las investigaciones muestran que por lo general los grupos nominales superan a los que trabajan usando la lluvia de ideas.<sup>83</sup>

El enfoque más reciente a la toma de decisiones en grupo combina la técnica del grupo nominal con tecnología de cómputo avanzada.<sup>84</sup> Se denomina grupo asistido por computadora o **conferencia electrónica**. Una vez que la tecnología ha

**grupos interactuantes** Grupos comunes donde sus miembros interactúan entre sí cara a cara.

**lluvia de ideas** Proceso de generación de ideas que estimula de manera específica todas y cada una de las alternativas, sin hacer ninguna crítica de ellas.

**técnica del grupo nominal** Método para tomar decisiones en grupo, en el cual los miembros se reúnen cara a cara para unificar sus juicios en forma sistemática pero independiente.

**conferencia electrónica** Reunión donde los participantes interactúan a través de computadoras, lo cual permite comentarios y votación anónimos.

**Figura 9-7** Evaluación de la eficacia de los grupos

Criterios de eficacia	Tipo de grupo			
	Interactuante	Lluvia de ideas	Nominal	Electrónico
Número y calidad de las ideas	Bajo	Moderado	Alto	Alto
Presión social	Alta	Baja	Moderada	Baja
Costo económico	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Rapidez	Moderado	Moderada	Moderada	Moderada
Orientación a la tarea	Baja	Alta	Alta	Alta
Potencial de conflicto interpersonal	Alto	Bajo	Moderado	Bajo
Compromiso con la solución	Alto	No aplicable	Moderado	Moderado
Desarrollo de la cohesión del grupo	Alto	Alto	Moderado	Bajo

sido dispuesta, el concepto es sencillo. Hasta 50 personas toman asiento alrededor de una mesa en forma de herradura, que está vacía excepto por una serie de laptops en red. Se presentan los problemas a los participantes y ellos escriben sus respuestas en las computadoras. Los comentarios individuales, que son anónimos, y la suma de los votos se proyectan en una pantalla. Esta técnica permite que la gente sea muy honesta sin sufrir sanción alguna. Además, es rápida porque se eliminan las charlas intrascendentes, no hay discusiones que se desvíen del tema y muchos participantes “hablan” a la vez sin interrumpirse. Sin embargo, las primeras evidencias indican que las conferencias electrónicas no rinden los beneficios esperados, ya que en realidad *disminuyen* la eficacia del grupo, requieren de *más* tiempo para completar las tareas y causan *menor* satisfacción en los miembros, en comparación con los grupos cara a cara.<sup>85</sup> No obstante, el entusiasmo actual por las comunicaciones por computadora sugiere que esta tecnología llegó para quedarse y que probablemente aumente su popularidad en el futuro.

Cada una de las cuatro técnicas de toma de decisiones en grupo tiene ventajas y desventajas. La elección dependerá de los criterios que se deseen enfatizar, así como de la evaluación de los costos y los beneficios. Como se indica en la figura 9-7, el grupo interactuante es adecuado para lograr el compromiso con una solución, la lluvia de ideas fomenta la cohesión del grupo, la técnica del grupo nominal es un modo poco costoso para generar un gran número de ideas, y las conferencias electrónicas reducen tanto la presión social como los conflictos.

**9** Comparar la eficacia de los grupos interactuantes, lluvia de ideas, grupos nominales y reuniones electrónicas.

### MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com) para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

## Resumen e implicaciones para los gerentes

Podemos señalar diversas conclusiones del análisis sobre los grupos. En el siguiente capítulo se explorarán varias de ellas con mayor profundidad.

- Existe una relación positiva entre la percepción del rol y la evaluación del desempeño del individuo.<sup>86</sup> El grado de congruencia entre la forma en que un subalterno y su jefe perciben el trabajo del primero influye en la evaluación que hará el jefe de su eficacia. En la medida en que la percepción del rol del empleado cumple con las expectativas del rol del jefe, el empleado recibirá una evaluación más alta por su desempeño.

- Las normas rigen el comportamiento al establecer estándares de lo que es correcto e incorrecto. Las normas de un grupo dado ayudan a que los gerentes entiendan la conducta de sus miembros. Cuando las normas apoyan una producción elevada, los gerentes pueden esperar que el desempeño individual sea más alto que cuando la desaprueban. Las normas que fomentan la conducta antisocial incrementan la probabilidad de que los individuos se involucren en actividades desviadas en su lugar de trabajo.
- La desigualdad en el estatus genera frustración y afecta de manera negativa la productividad y la disposición para continuar en la empresa. Es probable que la incongruencia reduzca la motivación y fomente la búsqueda de maneras de lograr justicia (por ejemplo, buscando otro empleo). Como la gente de estatus inferior tiende a participar menos en las discusiones grupales, los grupos donde haya grandes diferencias en el estatus podrían inhibir las aportaciones de los integrantes de estatus bajo y reducir su potencial.
- El efecto del tamaño en el desempeño de un grupo depende del tipo de tareas que realice. Los grupos más grandes son más eficaces en actividades que impliquen indagar hechos, en tanto que los más pequeños son más eficaces en tareas donde se deban tomar acciones. Nuestro conocimiento de la pereza social sugiere que los gerentes que utilizan grupos grandes deben proporcionar medidas del desempeño individual.
- La cohesión suele influir en el nivel de productividad de un grupo, dependiendo de las normas que haya establecido sobre el desempeño.
- Parece que la diversidad tiene un impacto diferente sobre el desempeño del grupo, ya que algunos estudios sugieren que la diversidad puede mejorarlo, mientras que otros sugieren que lo perjudica. Al parecer la situación determina si predominan resultados positivos o negativos.
- Los altos niveles de congruencia entre la forma en que el jefe y el subalterno perciben el trabajo de este último muestran una correlación significativa con la alta satisfacción del empleado.<sup>87</sup> El conflicto entre los roles está relacionado con la tensión en el trabajo y la insatisfacción laboral.<sup>88</sup>
- La mayoría de personas prefiere comunicarse con otros individuos de su mismo estatus o uno más alto, y no con los que están por debajo.<sup>89</sup> Como resultado, se debería esperar que la satisfacción sea mayor entre los empleados cuyo trabajo minimiza la interacción con individuos de estatus inferior al de ellos.
- La relación entre el tamaño del grupo y la satisfacción es la que se esperaría de manera intuitiva: los grupos más grandes están asociados con menor satisfacción.<sup>90</sup> Conforme aumenta el tamaño, disminuyen las oportunidades de participación e interacción social, al igual que la posibilidad de que los miembros se identifiquen con los logros del grupo. Al mismo tiempo, al existir más miembros también se facilitan los desacuerdos, los conflictos y la formación de subgrupos, lo cual reduce el atractivo del grupo como una entidad agradable de la cual se desee formar parte.

## PREGUNTAS DE REPASO

- 1 Defina *grupo*. ¿Cuáles son las diferentes clases de grupo?
- 2 ¿Cuáles son las cinco etapas en el desarrollo de los grupos?
- 3 ¿Los requerimientos de los roles cambian en situaciones diferentes? Si así fuera, describa cómo?
- 4 ¿Cómo influyen el estatus y las normas grupales en el comportamiento individual?
- 5 ¿Cómo el tamaño del grupo afecta el desempeño?
- 6 ¿Cuáles son las ventajas y las limitaciones de los grupos cohesivos?
- 7 ¿Qué implicaciones tiene la diversidad para la eficacia de un grupo?
- 8 ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de la toma de decisiones grupal (frente a la individual)?
- 9 ¿Qué tan eficaces son los grupos de interactuantes, la lluvia de ideas, los grupos nominales y las conferencias electrónicas?

## Los grupos afines contribuyen al éxito en los negocios

### PUNTO

Los grupos de recursos para empleados (GRE), también conocidos como grupos afines, se han vuelto parte de casi todas las culturas de las grandes organizaciones. Los GRE son redes de grupos voluntarios que ofrecen foros para que los empleados tengan reuniones sociales y compartan ideas fuera de sus unidades de negocios específicas. Muchos GRE se organizan a partir de características superficiales como género, edad, discapacidad, orientación sexual, raza y origen étnico. Sin embargo, se pueden formar con base en casi cualquier aspecto.

Los fundamentos de los GRE son evidentes. Con frecuencia las grandes organizaciones están muy descentralizadas, por lo que sus empleados se sienten desconectados e incluso aislados. Esto ocurre especialmente con los trabajadores que son o que se sienten diferentes. Así, compañías grandes como Best Buy, Ford, Intuit, Prudential, West Fargo, Johnson & Johnson y Macy's han descubierto que sus GRE favorecen los sentimientos de pertenencia. Cuando los empleados de una organización grande se dan cuenta de que están casi solos, los GRE constituyen un excelente medio para fomentar el compromiso al unir a los empleados con otros individuos en la organización, a menudo de una forma que es independiente de su unidad laboral. ¿Por qué no se debe unir a los empleados de todas las formas posibles?

Por último, muchos GRE resuelven los problemas organizacionales de formas únicas. La Asian Affinity Network de Cisco jugó un papel fundamental al crear un vínculo entre Cisco y Shui On Group, la compañía inmobiliaria que cotiza en la bolsa de valores más grande de China, al proponer que Cisco organizara un evento de desarrollo de negocios durante una visita del fundador y presidente de Shui On Group a Silicon Valley.

Muchos pensaron que la crisis económica y el auge de las redes sociales en línea marcarían el final de los GRE. Sin embargo, parece que está ocurriendo lo contrario: los GRE están creciendo. Cuando una compañía como Northrop Grumman tiene 125,000 empleados repartidos en 25 países y en los 50 estados de la Unión Americana, necesita una manera de reunirse, y eso es exactamente lo que los GRE hacen mejor.

Parece que los GRE son recomendables para los negocios. La ejecutiva de Ford Rosalind Cox se refirió a los GRE de su empresa: "A final de cuentas, queremos crear una cultura diversa e incluyente que produzca buenos negocios".

### CONTRAPUNTO

Los GRE parecen ser una buena idea con ciertas desventajas, pero ese no es el caso. Los GRE plantean verdaderos problemas, sobre los que usted se enterará en la prensa entusiasta que estos grupos han generado y que muchos departamentos de RH de las compañías suelen publicar.

En primer lugar hay un costo. Estos grupos afines podrían costar mucho dinero. Un estudio estimó que el presupuesto para los grupos afines era de \$7,203 por cada grupo de 100 miembros, lo cual ni siquiera incluye el costo de la tecnología, las instalaciones y el apoyo del personal (en promedio, 1.5 empleados por grupo). Pero aún más costoso es el tiempo que los miembros de los GRE pasan en sus grupos capacitándose, reuniéndose y planeando eventos orientados a una porción muy pequeña de la fuerza laboral de la empresa en promedio, solo 8 por ciento de los empleados de una organización. En una época tan competitiva, no parece ser la forma más eficiente y justa de aprovechar los recursos de una organización.

Y también están las cuestiones legales. Los grupos afines han estado sujetos a muchos procesos legales significativos, a menudo iniciados por empleados excluidos. La mayoría de los trabajadores no se han dado cuenta de que el Buró Nacional de Relaciones Laborales podría considerar a los GRE como "sindicatos de novios". "La legislación nacional de relaciones laborales rige las acciones colectivas entre empleadores y trabajadores, sin importar si existe un sindicato o no", señala un experto en derecho laboral. La mayoría de las compañías evitan a los sindicatos que tratan de organizar a sus trabajadores. ¿Por qué los crean con su propia mano?

Las organizaciones deberían hacer todo lo posible por lograr que los empleados se sientan incluidos y escuchados. Las redes sociales son una forma excelente de hacerlo. Sin embargo, las compañías que apoyan, establecen y financian grupos segmentados que excluyen a algunos empleados se están buscando problemas. La mejor forma de combatir los sentimientos de aislamiento es atraer a los trabajadores y darles una voz, y no dividiendo a la organización en grupos que incluyan a algunos y excluyan a otros.

## EJERCICIO PRÁCTICO Supervivencia salvaje

Usted es miembro de un club de excursionismo. Una vez que llega al campamento base el primer día, decide dar un paseo rápido para ver la puesta del sol. Después de unos cuantos kilómetros emocionantes, decide regresar al campamento. Al volver se da cuenta de que está perdido. Grita pidiendo ayuda sin resultado alguno. Oscurece y hace cada vez más frío.

### La tarea

Sin comunicarse con nadie de su equipo, lea los siguientes escenarios y elija la mejor respuesta. Anote sus respuestas en una hoja de papel. Tiene 10 minutos para responder las 10 preguntas.

- Lo primero que decide hacer es una fogata. Sin embargo, no tiene fósforos, por lo que usa el método del arco y el barreno. ¿Cuál es este método?
  - Se toma un palo seco y suave entre las manos, y se frota contra un trozo de madera verde y flexible.
  - Se toma un palo verde y suave entre las manos, y se frota contra un trozo de madera dura.
  - Se talla rápido un trozo recto de madera contra un árbol muerto.
  - Se tallan dos varas (una es el arco y la otra el barreno) para formar una chispa.
- Se le ocurre que también puede usar el fuego como señal de auxilio. Al emplear señales con fuego, ¿cómo se hace la señal internacional de auxilio?
  - 2 fuegos.
  - 4 fuegos que forman un cuadrado.
  - 4 fuegos que forman una cruz.
  - 3 fuegos en línea.
- Tiene mucha sed. Va a un arroyo cercano y saca un poco de agua en la pequeña tasa metálica que lleva en la mochila. ¿Cuánto tiempo debería hervir el agua?
  - 15 minutos.
  - Unos cuantos segundos.
  - 1 hora.
  - Depende de la altitud.
- También tiene hambre, por lo que decide comer lo que parecen ser bayas comestibles. ¿Qué tiene que hacer para realizar la prueba universal de lo comestible?
  - No comer durante 2 horas antes de hacer la prueba.
  - Si la planta da picazón a sus labios, confirme la irritación manteniéndola bajo la lengua durante 15 minutos.
  - Si nada malo ocurre 2 horas después de la digestión, coma media taza de la planta y espere de nuevo.
  - Separe la planta en sus componentes básicos y coma cada uno por separado.
- A continuación, decide construir un refugio donde pasar la noche. Para elegir el sitio, ¿qué *nose* debe tomar en cuenta?
  - Debe haber material para hacer el tipo de refugio que necesita.
  - De estar libre de insectos, reptiles y plantas venenosas.
  - Debe ser suficientemente grande y horizontal para que pueda recostarse con comodidad.
  - Debe estar en una colina para hacer señales al equipo de rescate y vigilar los alrededores.
- Se da cuenta de que en el refugio que construyó hay una araña. Recuerda que un compañero dijo que en el área había viudas negras. ¿Cómo se identifica una viuda negra?
  - Su cabeza y abdomen son negros; su tórax es rojo.
  - La atrae la luz.
  - Huye de la luz.
  - Es una araña negra y la hembra tiene marcas rojas o anaranjadas en el abdomen.
- Después de dormir un poco, se da cuenta de que el cielo se despejó, por lo que decide tratar de hallar el camino de regreso al campamento base. Piensa que debería ir hacia el norte y usar la Estrella Polar para orientarse. ¿Cómo localiza la Estrella Polar?
  - Estirar el brazo derecho tan lejos como pueda y mire entre sus dedos índice y medio.
  - Encontrar a Sirio y luego mirar 60 grados arriba y a la derecha.
  - Buscar la Osa Mayor y luego seguir la línea que crea su extremo en forma de copa.
  - Seguir la línea del Cinturón de Orión.
- Se encuentra un arroyo de corriente rápida, ¿cuál es la mejor forma de cruzarlo?
  - Encontrar un punto corriente abajo de una franja de arena, donde la corriente sea más lenta.
  - Construir un puente.
  - Encontrar un área rocosa, donde el agua será poco profunda y tendrá en qué sostenerse.
  - Buscar una superficie nivelada que se divida en varios canales.
- Después de caminar una hora, siente varias arañas entre su ropa. No siente dolor, pero sabe que las picaduras de ciertas arañas son indoloras. ¿Cuáles arañas de las siguientes tienen picadura sin dolor?
  - Viuda negra.
  - Loxosceles reclusa.
  - Araña lobo.
  - Opiliones (papacito piernas largas).
- Decide comer algunos insectos, ¿cuáles debería evitar?
  - Adultos que piquen o muerdan.
  - Orugas e insectos que emitan un olor repulsivo.
  - Los peludos o de colores brillantes.
  - Todos los anteriores.

### Tarea en equipo

Formen equipos de cinco a seis personas. Ahora imagine que todo su equipo se encuentra perdido. Respondan cada pregunta en forma grupal y lleguen a una decisión por consenso. Una vez que el grupo llegue a un acuerdo,

escribiendo en la misma hoja que utilizó para las respuestas individuales. Disponen aproximadamente de 20 minutos para hacer esta tarea.

### Calificación de las respuestas

Su profesor le dará las respuestas correctas con base en opiniones expertas sobre tales situaciones. Una vez que las tenga, calcule: A) su puntuación individual; B) la puntuación de su grupo; C) la puntuación promedio del grupo; D) la mejor puntuación individual del grupo. Escriba las respuestas anteriores y consulte con su equipo para cerciorarse de que sean correctas.

- A) Su puntuación individual \_\_\_\_\_  
 B) La puntuación de su grupo \_\_\_\_\_

- C) La puntuación promedio del grupo \_\_\_\_\_  
 D) La mejor puntuación individual del grupo \_\_\_\_\_

### Preguntas para análisis

1. ¿Cómo resultó su grupo (B) en relación con usted (A)?
2. ¿Qué desempeño tuvo su grupo (B) con respecto a la puntuación promedio del grupo (C)?
3. ¿Qué desempeño tuvo su grupo (B) en relación con la mejor puntuación individual en el grupo (D)?
4. Compare sus resultados con los de los demás equipos. ¿Algunos grupos tuvieron un mejor desempeño que los individuos?
5. ¿Qué indican estos resultados sobre la eficacia de la toma de decisiones grupal?
6. ¿Qué pueden hacer los grupos para que las decisiones que tomen sean más eficaces?

## DILEMA ÉTICO ¿La pereza social es una forma de evasión?

Como usted sabe, la pereza social es una de las desventajas de trabajar en grupos. Sin importar el tipo de tarea desde el juego de tirar de la cuerda hasta la realización de proyectos en equipo las investigaciones sugieren que al trabajar en un grupo la mayoría de los individuos contribuye menos que si trabajara por su cuenta. A los perezosos sociales podría llamárselos “evasores”, ya que no cumplen con sus responsabilidades como miembros del grupo.

Muchos hemos experimentado la pereza social o la evasión en los grupos, e incluso podríamos admitir que en ocasiones también haraganeamos. En este capítulo se analizaron algunas formas de desalentar la pereza social, como limitar el tamaño del grupo, responsabilizar a los individuos por sus contribuciones, establecer metas grupales, así como ofrecer incentivos “híbridos” que recompensen el desempeño tanto individual como grupal. Aunque dichas prácticas pueden ser efectivas, en nuestra experiencia muchos estudiantes simplemente ignoran a quienes eluden el trabajo. “Solo lo hicimos nosotros, fue más fácil de esa forma” comenta el miembro de un grupo.

### Preguntas

1. Si los miembros del grupo terminan “evitando” a los perezosos, ¿cree usted que eso debería informarse al profesor para que las contribuciones individuales al proyecto se evalúen con más justicia? Si es así, ¿el grupo tiene la responsabilidad ética de comunicarlo al miembro perezoso?
2. ¿Piensa que la pereza social siempre implica una evasión (no cumplir con las responsabilidades de uno)? ¿La pereza social siempre implica una falta de ética? ¿Por qué?
3. Se ha observado que la pereza social es más común en las naciones occidentales, más individualistas, que en otras. ¿Cree que ello signifique que debemos tolerar más la evasión de los trabajadores y estudiantes estadounidenses que la de los asiáticos?

## CASO 1 ¿La colaboración tiene aspectos negativos?

A lo largo de este capítulo se analizaron las formas en que los grupos tienen un desempeño alto o bajo, lo cual nos lleva a formular una pregunta fundamental: ¿los aspectos negativos de la colaboración son tan graves que deberíamos evitar tomar decisiones y trabajar en grupos?

Los grupos y los equipos necesitan más tiempo para procesar múltiples porciones de información y coordinar lo que hacen. Daniel Kaheman y sus colaboradores también advierten que cuando los comités y los grupos hacen reco-

mendaciones, con frecuencia se “enamoran” de una idea en particular y dejan de pensar de manera racional. Estos problemas de heurística y sesgos (examinados previamente en el libro) pueden ampliarse cuando un grupo de individuos toman una decisión en conjunto. No hay más que observar al Congreso estadounidense en los años recientes para encontrar ejemplos en los que un proceso de toma de decisiones en grupo podría conducir a un resultado más negativo, que si se actuara de manera consistente.

Entonces, ¿qué pueden hacer los gerentes para reducir tales sesgos? Los problemas de coordinación y colaboración sugieren que únicamente se debería recurrir a la toma de decisiones grupal, cuando parezca que la combinación de información producirá mejores decisiones que las tomadas por un individuo. Los expertos aconsejan que quienes toman las decisiones y reciben consejo de los equipos siempre debieran preguntarse si las recomendaciones del grupo incluyen algún sesgo por un interés personal. También es importante ver si el equipo ha desarrollado un apego emocional con un curso de acción o si es víctima del pensamiento de grupo. Por último, es útil elaborar una lista de verificación con la heurística y los sesgos que ya se describieron en el libro, para observar si el grupo sería proclive a cometer este tipo de errores de decisión.

*Fuentes:* M. T. Hansen, "When international Collaboration Is Bad for Your Company", *Harvard Business Review* (abril de 2009), pp. 82-88; D. Kahneman, D. Lovallo y O. Sibony, "Before You Make That Big Decision", *Harvard Business Review* (junio de 2011), pp. 50-60; y E. Klein, "Washington's Suicide Pact", *Newsweek* (21 de marzo de 2011), [www.newsweek.com](http://www.newsweek.com).

## CASO 2 Comportamiento de manada y la burbuja (y el colapso) inmobiliaria(o)

En ocasiones es fácil olvidar que los seres humanos no somos diferentes de otros animales. El economista John Maynard Keynes reconoció esto cuando comentó lo siguiente: "Probablemente la mayoría de nuestras decisiones de hacer algo positivo, cuyas consecuencias enfrentaremos durante mucho tiempo en el futuro, solamente se pueden considerar como el resultado de los espíritus animales el deseo espontáneo de la acción más que el de la inacción, y no como el resultado de un promedio ponderado de los beneficios cuantitativos multiplicados por las probabilidades cuantitativas".

Este tipo de "espíritus animales" son bastante peligrosos a nivel colectivo. La decisión de un animal de saltar a un acantilado es una tragedia para él, pero también podría conducir a toda la manada hacia el precipicio.

Tal vez usted se pregunte cómo se aplicaría esto al comportamiento organizacional. Considere la reciente burbuja inmobiliaria y su colapso subsecuente y duradero, con la caída de las empresas punto-com a inicios del siglo XXI. Conforme los precios de las viviendas aumentaban aún más, las personas ignoraron los riesgos. Los propietarios y los inversionistas se apresuraron a comprar propiedades porque todos lo estaban haciendo. Los bancos se apresuraron a realizar préstamos sin dar la atención necesaria, porque todos lo estaban haciendo. "Los bancos no querían quedarse atrás. Todos habían reducido sus estándares de riesgo, sin importar quienes eran", reconoció Michael Menk, ejecutivo del Regions Bank. "Como banqueros somos quienes somos; seguimos a la manada". Problemas similares causaron un incremento en los precios de las compañías de Internet a comienzos del nuevo milenio, y al-

*Fuentes:* Basado en R. J. Schiller, "How a Bubble Stayed Under the Radar", *The New York Times* (2 de marzo de 2008), p. BU6; W. Hobson, "Reversal of Fortune", *Panama City News Herald* (22 de marzo de 2009), [www.newsherald.com](http://www.newsherald.com); P. Leoni, "Pack Behavior", *Journal of Mathematical Psychology* 52, núm. 6 (2008), pp. 348-351; y J. Reiczigel, Z. Lang, L. Rózsa y B. Tóthmérész, "Measures of Sociality: Two Different Views of Group Size", *Animal Behavior* 75, núm. 2 (2008), pp. 715-721.

### Preguntas

1. Piense en alguna ocasión en la cual usted haya pertenecido a un grupo que tomara una decisión colectiva que no resultó adecuada. ¿Podría identificar algunos errores específicos en la toma de decisiones cometidos por el equipo?
2. En la situación que enfrentó, ¿cuáles serían algunas estrategias que habrían ayudado a que el proceso de toma de decisiones grupal fuese más eficiente y exacto?
3. Piense en un tipo de decisión que probablemente sea mejor si la toma un individuo en vez de un grupo. ¿Qué tipo de decisiones tienen que tomar los grupos necesariamente?

gunos se preguntan si los avalúos actuales de los sitios de redes sociales tienen la misma tendencia de los precios exagerados.

El economista de la Universidad de Yale, Robert Shiller, lo llamó "comportamiento de manada" y citó investigaciones que demuestran que la gente con frecuencia confía mucho en el comportamiento de los grupos al tomar decisiones sobre lo que deberían hacer. Un estudio reciente sobre el comportamiento financiero confirmó el comportamiento de manada en decisiones de inversiones, y demostró que los analistas eran especialmente proclives a imitar la conducta de otros analistas cuando tenían información privada que era menos precisa o confiable.

### Preguntas

1. Algunos estudios sugieren que a mayor tamaño del grupo, habrá mayor comportamiento de manada. ¿Por qué cree que ocurra esto?
2. Un investigador argumenta que el "comportamiento de jauría" surge porque tiene beneficios. ¿Cuál sería la desventaja de este tipo de conducta?
3. Shiller afirma que el comportamiento de manada tiene dos aristas: explica la burbuja inmobiliaria, pero también explica el colapso. Asimismo señala que "los individuos racionales se vuelven excesivamente pesimistas al observar a otros reducir los precios de las viviendas a niveles inusualmente bajos". ¿Está de acuerdo con él?
4. ¿Qué podrían hacer las organizaciones para combatir los problemas que se derivan del comportamiento de manada?

## NOTAS

1. B. E. Ashforth y F. Mael, "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review* 14, núm. 1 (1989), pp. 20-39; y M. A. Hogg y D. J. Terry, "Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts", *Academy of Management Review* 25, núm. 1 (2000), pp. 121-140.
2. M. A. Hogg y B. A. Mullin, "Joining Groups to Reduce Uncertainty: Subjective Uncertainty Reduction and Group Identification", en D. Abrams y M. A. Hogg (eds.), *Social Identity and Social Cognition* (Malden MA: Blackwell, 1999), pp. 249-279.
3. O. Yakushko, M. M. Davidson y E. N. Williams, "Identity Salience Model: A Paradigm for Integrating Multiple Identities in Clinical Practice", *Psychotherapy* 46, núm. 2 (2009), pp. 180-192; y S. M. Toh y A. S. Denisi, "Host Country Nationals as Socializing Agents: A Social Identity Approach", *Journal of Organizational Behavior* 28, núm. 3 (2007), pp. 281-301.
4. D. M. Cable y D. S. DeRue, "The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 5 (2002), pp. 875-884; E. George y P. Chattopadhyay, "One Foot in Each Camp: The Dual Identification of Contract Workers", *Administrative Science Quarterly* 50, núm. 1 (2005), pp. 68-99; y D. M. Cable y J. R. Edwards, "Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 5 (2004), pp. 822-834.
5. P. E. McKay y D. R. Avery, "What Has Race Got to Do with It? Unraveling the Role of Racioethnicity in Job Seekers' Reactions to Site Visits", *Personnel Psychology* 59, núm. 2 (2006), pp. 395-429; A. S. Leonard, A. Mehra y R. Katerberg, "The Social Identity and Social Networks of Ethnic Minority Groups in Organizations: A Crucial Test of Distinctiveness Theory", *Journal of Organizational Behavior* 29, núm. 5 (2008), pp. 573-589.
6. A. Mehra, M. Kilduff y D. J. Brass, "At the Margins: A Distinctiveness Approach to the Social Identity and Social Networks of Underrepresented Groups", *Academy of Management Journal* 41, núm. 4 (1998), pp. 441-452.
7. M. D. Johnson, F. P. Morgeson, D. R. Ilgen, C.J. Meyer y J. W. Lloyd, "Multiple Professional Identities: Examining Differences in Identification Across Work-Related Targets", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 2 (2006), pp. 498-506.
8. F. Mael y B. E. Ashforth, "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior* 13, núm. 2 (1992), pp. 103-123.
9. K. Mignonac, O. Henbach y S. Guerrero, "The Interactive Effects of Perceived External Prestige and Need for Organizational Identification on Turnover Intentions", *Journal of Vocational Behavior* 69, núm. 3 (2006), pp. 477-493; A. Carmeli y A. Shteigman, "Top Management Team Behavioral Integration in Small-Sized Firms: A Social Identity Perspective", *Group Dynamics* 14, núm. 4 (2010), pp. 318-331.
10. M. Hogg y D. Abrams, "Towards A Single-Process Uncertainty-Reduction Model of Social Motivation in Groups", en M. Hogg y D. Abrams (eds.), *Group Motivation: Social Psychological Perspectives* (Nueva York: Harvester-Wheatsheaf, 1993), pp. 173-190.
11. D. A. Gioia, K. N. Price, A. L. Hamilton y J. B. Thomas, "Change Reference to Forging An Identity: An Insider-Outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity", *Administrative Science Quarterly* 55, núm. 1 (2010), pp. 1-46.
12. J. F. McGrew, J. G. Bilotta y J. M. Deeney, "Software Team Formation and Decay: Extending the Standard Model for Small Groups", *Small Group Research* 30, núm. 2 (1999), pp. 209-234.
13. B. W. Tuckman, "Developmental Sequences in Small Groups", *Psychological Bulletin*, junio de 1965, pp. 384-399; B. W. Tuckman y M. C. Jensen, "Stages of Small-Group Development Revisited", *Group and Organizational Studies*, diciembre de 1977, pp. 419-427; M. F. Maples, "Group Development: Extending Tuckman's Theory", *Journal for Specialists in Group Work* (Fall 1988), pp. 17-23; y K. Vroman y J. Kovacich, "Computer-Mediated Interdisciplinary Teams: Theory and Reality", *Journal of Interprofessional Care* 16, núm. 2 (2002), pp. 159-170.
14. J. E. Mathieu y T. L. Rapp, "Laying the Foundation for Successful Team Performance Trajectories: The Roles of Team Charters and Performance Strategies", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 90-103; y E. C. Dierdorff, S. T. Bell y J. A. Belohlav, "The Power of 'We': Effects of Psychological Collectivism on Team Performance Over Time", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 2 (2011), pp. 247-262.
15. C. J. G. Gersick, "Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development", *Academy of Management Journal* (marzo de 1988), pp. 9-41; C. J. G. Gersick, "Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups", *Academy of Management Journal* (junio de 1989), pp. 274-309; M.J. Waller. J. M. Conte, C. B. Gibson y M. A. Carpenter, "The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance", *Academy of Management Review* (octubre de 2001), pp. 586-600; y A. Chang, P. Bordia y J. Duck, "Punctuated Equilibrium and Linear Progression: Toward a New Understanding of Group Development", *Academy of Management Journal* (febrero de 2003), pp. 106-117.
16. Gersick, "Time and Transition in Work Teams"; y Gersick, "Marking Time."
17. A. Seers y S. Woodruff, "Temporal Pacing in Task Forces: Group Development or Deadline Pressure?", *Journal of Management* 23, núm. 2 (1997), pp. 169-187.
18. Véase D. M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995); E. W. Morrison y S. L. Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review* (abril de 1997), pp. 226-256; L. Seks, M. Janssens y I. Van den Brande, "Assessing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions", *Journal of Organizational Behavior* (junio de 2004), pp. 461-488; y C. Hui, C. Lee y D. M. Rousseau, "Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality", *Journal of Applied Psychology* (abril de 2004), pp. 311-321.
19. M. D. Collins, "The Effect of Psychological Contract Fulfillment on Manager Turnover Intentions and Its Role As a Mediator in a Casual, Limited-Service Restaurant Environment", *International Journal of Hospitality Management* 29, núm. 4 (2010), pp. 736-742; J. M. Jensen, R. A. Opland y A. M. Ryan, "Psychological Contracts and Counterproductive Work Behaviors: Employee Responses to Transactional and Relational Breach", *Journal of Business and Psychology* 25, núm. 4 (2010), pp. 555-568.

20. Véase M. F. Peterson *et al.*, "Role Conflict, Ambiguity, and Overload: A 21-Nation Study", *Academy of Management Journal* (abril de 1995), pp. 429-452; e I. H. Settles, R. M. Sellers y A. Damas Jr., "One Role or Two? The Function of Psychological Separation in Role Conflict", *Journal of Applied Psychology* (junio de 2002), pp. 574-582.
21. Véase, por ejemplo, F. T. Amstad, L. L. Meier, U. Fasel, A. Elfering y N. K. Semmer, "A Meta-Analysis of Work-Family Conflict and Various Outcomes with a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations", *Journal of Occupational Health Psychology* 16, núm. 2 (2011), pp. 151-169.
22. M. A. Hogg y D. J. Terry, "Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts", *Academy of Management Review* 25, núm. 1 (2000), pp. 121-140.
23. D. Vora y T. Kostova, "A Model of Dual Organizational Identification in the Context of the Multinational Enterprise", *Journal of Organizational Behavior* 28 (2007), pp. 327-350.
24. C. Reade, "Dual Identification in Multinational Corporations: Local Managers and Their Psychological Attachment to the Subsidiary Versus the Global Organization", *International Journal of Human Resource Management*, 12, núm. 3 (2001), pp. 405-424.
25. P. G. Zimbardo, C. Haney, W. C. Banks y D. Jaffe, "The Mind Is a Formidable Jailer: A Pirandellian Prison", *The New York Times* (8 de abril de 1973), pp. 38-60; y C. Haney y P. G. Zimbardo, "Social Roles and Role-Playing: Observations from the Stanford Prison Study", *Behavioral and Social Science Teacher* (enero de 1973), pp. 25-45.
26. S. A. Haslam y S. Reicher, "Stressing the Group: Social Identity and the Unfolding Dynamics of Responses to Stress", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 5 (2006), pp. 1037-1052; S. Reicher y S. A. Haslam, "Rethinking the Psychology of Tyranny: The BBC Prison Study", *British Journal of Social Psychology* 45, núm. 1 (2006), pp. 1-40; y P. G. Zimbardo, "On Rethinking the Psychology of Tyranny: The BBC Prison Study", *British Journal of Social Psychology* 45, núm. 1 (2006), pp. 47-53.
27. Para consultar una revisión de las investigaciones sobre las normas grupales véase J. R. Hackman, "Group Influences on Individuals in Organizations", en M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2ª ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 235-250. Para revisar un análisis más reciente, véase M. G. Ehrhart y S. E. Naumann, "Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2004), pp. 960-974.
28. Adaptado 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), p. 159.
29. 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).
30. C. A. Kiesler y S. B. Kiesler, *Conformity* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969); R. B. Cialdini y N. J. Goldstein, "Social Influence: Compliance and Conformity", *Annual Review of Psychology* 55 (2004), pp. 591-621.
31. 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* 70, núm. 9 (1956), pp. 1-70.
32. 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.
33. Véase S. L. Robinson y A. M. O'Leary-Kelly, "Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1998), pp. 658-672; R. J. Bennett y S. L. Robinson, "The Past, Present, and Future of Workplace Deviance", en J. Greenberg (ed.), *Organizational Behavior The State of the Science*, 2ª ed. (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2003), pp. 237-271; y C. M. Berry, D. S. Ones y P. R. Sackett, "Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2 (2007), pp. 410-424.
34. C. M. Pearson, L. M. Andersson y C. L. Porath, "Assessing and Attacking Workplace Civility", *Organizational Dynamics* 29, núm. 2 (2000), p. 130; véase también C. Pearson, L. M. Andersson y C. L. Porath, "Workplace Incivility", en S. Fox and P. E. Spector (eds.), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets* (Washington, DC: American Psychological Association, 2005), pp. 177-200.
35. S. Lim, L. M. Cortina, V.J. Magley, "Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 1 (2008), pp. 95-107.
36. Robinson and O'Leary-Kelly, "Monkey See, Monkey Do"; y T. M. Glomb and H. Liao, "Interpersonal Aggression in Workgroups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects", *Academy of Management Journal* 46 (2003), pp. 486-496.
37. P. Bamberger y M. Biron, "Group Norms and Excessive Absenteeism: The Role of Peer Referent Others", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103, núm. 2 (2007), pp. 179-196; y A. Väänänen, N. Tordera, M. Kivimäki, A. Kouvonen, J. Pentti, A. Linna y J. Vahtera, "The Role of Work Group in Individual Sickness Absence Behavior", *Journal of Health & Human Behavior* 49, núm. 4 (2008), pp. 452-467.
38. M. S. Cole, F. Walter y H. Bruch, "Affective Mechanisms Linking Dysfunctional Behavior to Performance in Work Teams: A Moderated Mediation Study", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 5 (2008), pp. 945-958.
39. A. Erez, H. Elms y E. Fong, "Lying, Cheating, Stealing: It Happens More in Groups", trabajo presentado en *European Business Ethics Network Annual Conference*, Budapest, Hungría, 30 de agosto de 2003.
40. S. L. Robinson y M. S. Kraatz, "Constructing the Reality of Normative Behavior: The Use of Neutralization Strategies by Organizational Deviants", en R. W. Griffin y A. O'Leary-Kelly (eds.), *Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior* (Greenwich, CT: JAI Press, 1998), pp. 203-220.
41. Véase J. Berger, M. H. Fisek, R. Z. Norman y M. Zelditch, *Status Characteristics and Social Interaction: An Expected States Approach* (Nueva York: Elsevier, 1977).
42. Citado en Hackman, "Group Influences on Individuals in Organizations", p. 236.

43. R. R. Callister y J. A. Wall Jr., "Conflict Across Organizational Boundaries: Managed Care Organizations Versus Health Care Providers", *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 4 (2001), pp. 754-763; y P. Chattopadhyay, W. H. Glick y G. P. Huber, "Organizational Actions in Response to Threats and Opportunities", *Academy of Management Journal* 44, núm. 5 (2001), pp. 937-955.
44. P. F. Hewlin, "Wearing the Cloak: Antecedents and Consequences of Creating Facades of Conformity", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 3 (2009), pp. 727-741.
45. J. A. Wiggins, F. Dill y R. D. Schwartz, "On 'Status-Liability'" *Sociometry* (abril-mayo de 1965), pp. 197-209.
46. Véase J. M. Levine y R. L. Moreland, "Progress in Small Group Research", en J. T. Spence, J. M. Darley y D.J. Foss (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 41 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1990), pp. 585-634; S. D. Silver, B. P. Cohen y J. H. Crutchfield, "Status Differentiation and Information Exchange in Face-to-Face and Computer-Mediated Idea Generation", *Social Psychology Quarterly* (1994), pp. 108-123; y J. M. Twenge, "Changes in Women's Assertiveness in Response to Status and Roles: A Cross-Temporal Meta-Analysis, 1931-1993", *Journal of Personality and Social Psychology* (julio de 2001), pp. 133-145.
47. A. M. Christie y J. Barling, "Beyond Status: Relating Status Inequality to Performance and Health in Teams", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 5 (2010), pp. 920-934; y L. H. Nishii y D. M. Mayer, "Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? The Moderating Role of Leader-Member Exchange in the Diversity to Turnover Relationship", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 6 (2009), pp. 1412-1426.
48. V. Venkataramani, S. G. Green y D.J. Schleicher, "Well-Connected Leaders: The Impact of Leaders' Social Network Ties on LMX and Members' Work Attitudes", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1071-1084.
49. Véase G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Nueva York: McGraw-Hill, 1991).
50. Esta sección está basada en P. R. Harris y R. T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 5ª ed. (Houston: Gulf Publishing, 1999).
51. G. H. Seijts y G. P. Latham, "The Effects of Goal Setting and Group Size on Performance in a Social Dilemma", *Canadian Journal of Behavioral Science* 32, núm. 2 (2000), pp. 104-116.
52. M. E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, 3ª ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1981).
53. Véase, por ejemplo, D. R. Comer, "A Model of Social Loafing in Real Work Groups", *Human Relations* (junio de 1995), pp. 647-667; S. M. Murphy, S. J. Wayne, R. C. Liden y B. Erdogan, "Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships", *Human Relations* (enero de 2003), pp. 61-84; y R. C. Liden, S. J. Wayne, R. A. Jaworski y N. Bennett, "Social Loafing: A Field Investigation", *Journal of Management* (abril de 2004), pp. 285-304.
54. W. Moede, "Die Richtlinien der Leistungs-Psychologie", *Industrielle Psychotechnik* 4 (1927), pp. 193-207. Véase también D. A. Kravitz y B. Martín, "Ringelmann Rediscovered: The Original Article", *Journal of Personality and Social Psychology* (mayo de 1986), pp. 936-941.
55. Véase, por ejemplo, J. A. Shepperd, "Productivity Loss in Performance Groups: A Motivation Analysis", *Psychological Bulletin* (enero de 1993), pp. 67-81; y S. J. Karau y K. D. Williams, "Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration", *Journal of Personality and Social Psychology* (octubre de 1993), pp. 681-706.
56. S. G. Harkins y K. Szymanski, "Social Loafing and Group Evaluation", *Journal of Personality and Social Psychology* (diciembre de 1989), pp. 934-941.
57. A. Gunnthorsdottir y A. Rapoport, "Embedding Social Dilemmas in Intergroup Competition Reduces Free-Riding", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 101 (2006), pp. 184-199; y E. M. Stark, J. D. Shaw y M. K. Duffy, "Preference for Group Work, Winning Orientation, and Social Loafing Behavior in Groups", *Group and Organization Management* 32, núm. 6 (2007), pp. 699-723.
58. B. Mullen y C. Cooper, "The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration", *Psychological Bulletin* (marzo de 1994), pp. 210-227; P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie y M. Ahearn, "Moderating Effects of Goal Acceptance on the Relationship Between Group Cohesiveness and Productivity", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 1997), pp. 974-983; y D. J. Beal, R. R. Cohen, M.J. Burke y C. L. McLendon, "Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2003), pp. 989-1004.
59. *Ibid.*
60. Basado en J. L. Gibson, J. M. Ivancevich y J. H. Donnelly Jr., *Organizations*, 8ª ed. (Burr Ridge, IL: Irwin, 1994), p. 323.
61. D. S. Staples y L. Zhao, "The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams", *Group Decision and Negotiation* (julio de 2006), pp. 389-406.
62. N. Chi, Y. Huang y S. Lin, "A Double-Edged Sword? Exploring the Curvilinear Relationship Between Organizational Tenure Diversity and Team Innovation: The Moderating Role of Team-Oriented HR Practices", *Group and Organization Management* 34, núm. 6 (2009), pp. 698-726.
63. K.J. Klein, A. P. Knight J. C. Ziegert, B. C. Lim y J. L. Saltz, "When Team Members' Values Differ: The Moderating Role of Team Leadership", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114, núm. 1 (2011), pp. 25-36; y G. Park y R. P. DeShon, "A Multilevel Model of Minority Opinion Expression and Team Decision-Making Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 5 (2010), pp. 824-833.
64. M. Rigoglioso, "Diverse Backgrounds and Personalities Can Strengthen Groups", *Stanford Knowledgebase*, (15 de agosto de 2006), <http://www.stanford.edu/group/knowledgebase/>
65. K. W. Phillips y D. L. Loyd, "When Surface and Deep-Level Diversity Collide: The Effects on Dissenting Group Members", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99 (2006), pp. 143-160; y S. R. Sommers, "On Racial Diversity and Group Decision Making: Identifying Multiple Effects of Racial Composition on Jury Deliberations", *Journal of Personality and Social Psychology* (abril de 2006), pp. 597-612.
66. E. Mannix y M. A. Neale, "What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations", *Psychological Science in the Public Interest* (octubre de 2005), pp. 31-55.
67. N. Foote, E. Matson, L. Weiss y E. Wenger, "Leveraging Group Knowledge for High-Performance Decision-Making", *Organizational Dynamics* 31, núm. 2 (2002), pp. 280-295.

68. Véase N. R. F. Maier, "Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Integrative Function", *Psychological Review* (abril de 1967), pp. 239-249; G. W. Hill, "Group Versus Individual Performance: Are N+1 Heads Better Than One?", *Psychological Bulletin* (mayo de 1982), pp. 517-539; M. D. Johnson y J. R. Hollenbeck, "Collective Wisdom as an Oxymoron: Team-Based Structures as Impediments to Learning", en J. Langan-Fox, C. L. Cooper y R. J. Klimoski (eds), *Research Companion to the Dysfunctional Workplace: Management Challenges and Symptoms* (Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2007), pp. 319-331; y R. F. Martell y M. R. Borg, "A Comparison of the Behavioral Rating Accuracy of Groups and Individuals", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1993), pp. 43-50.
69. D. Gigone y R. Hastie, "Proper Analysis of the Accuracy of Group Judgments", *Psychological Bulletin* (enero 1997), pp. 149-167; y B. L. Bonner, S. D. Sillito y M. R. Baumann, "Collective Estimation: Accuracy, Expertise, and Extroversion as Sources of Intra-Group Influence", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007), pp. 121-133.
70. Véase, por ejemplo, W. C. Swap y Associates, *Group Decision Making* (Newbury Park, CA: Sage, 1984).
71. I. L. Janis, *Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1982); W. Park, "A Review of Research on Groupthink", *Journal of Behavioral Decision Making* (julio de 1990), pp. 229-245; J. N. Choi y M. U. Kim, "The Organizational Application of Groupthink and Its Limits in Organizations", *Journal of Applied Psychology* (abril de 1999), pp. 297-306; y W. W. Park, "A Comprehensive Empirical Investigation of the Relationships Among Variables of the Groupthink Model", *Journal of Organizational Behavior* (diciembre de 2000), pp. 873-887.
72. Janis, *Groupthink*.
73. G. Parky R. P. DeShon, "A Multilevel Model of Minority Opinion Expression and Team Decision-Making Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 5 (2010), pp. 824-833.
74. M. E. Turner y A. R. Pratkanis, "Mitigating Groupthink by Stimulating Constructive Conflict", en C. De Dreu y E. Van de Vliert (eds.), *Using Conflict in Organizations* (London: Sage, 1997), pp. 53-71.
75. J. A. Goncalo, E. Polman y C. Maslach, "Can Confidence Come Too Soon? Collective Efficacy, Conflict, and Group Performance over Time", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 113, núm. 1 (2010), pp. 13-24.
76. Véase N. R. E. Maier, *Principles of Human Relations* (Nueva York: Wiley, 1952); I. L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, 2ª ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1982); N. Richardson Ahlfinger y J. K. Esser, "Testing the Groupthink Model: Effects of Promotional Leadership and Conformity Predisposition", *Social Behavior & Personality* 29, núm. 1 (2001), pp. 31-41; y S. Schultz-Hardt, E. C. Brodbeck, A. Mojzisch, R. Kerschreiter y D. Frey, "Group Decision Making in Hidden Profile Situations: Dissent as a Facilitator for Decision Quality", *Journal of Personality and Social Psychology* 91, núm. 6 (2006), pp. 1080-1093.
77. Véase D. J. Isenberg, "Group Polarization: A Critical Review and Meta-Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology* (diciembre de 1986), pp. 1141-1151; J. L. Hale y F. J. Boster, "Comparing Effect Coded Models of Choice Shifts", *Communication Research Reports* (abril de 1988), pp. 180-186; y P. W. Paese, M. Bieser 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.
78. R. D. Clark III, "Group-Induced Shift Toward Risk: A Critical Appraisal", *Psychological Bulletin* (octubre de 1971), pp. 251-270; M. Brauer y C. M. Judd, "Group Polarization and Repeated Attitude Expression: A New Take on an Old Topic", *European Review of Social Psychology* 7, (1996), pp. 173-207; y M. P. Brady y S. Y. Wu, "The Aggregation of Preferences in Groups: Identity, Responsibility, and Polarization", *Journal of Economic Psychology* 31, núm. 6 (2010), pp. 950-963
79. Z. Krizan y R. S. Baron, "Group Polarization and Choice-Dilemmas: How Important Is Self-Categorization?", *European Journal of Social Psychology* 37, núm. 1 (2007), pp. 191-201.
80. A. F. Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*, 3ª ed. (Nueva York: Scribner, 1963). Véase también R. P. McGlynn, D. McGurk, V. S. Efland, N. L. Joffe y D. J. Harding, "Brainstorming and Task Performance in Groups Constrained by Evidence", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (enero de 2004), pp. 75-87; y R. C. Litchfield, "Brainstorming Reconsidered: A Goal-Based View", *Academy of Management Review* 33, núm. 3 (2008), pp. 649-668.
81. N. L. Kerr y R. S. Tindale, "Group Performance and Decision-Making", *Annual Review of Psychology* 55 (2004), pp. 623-655.
82. Véase A. L. Delbecq, A. H. Van de Ven y D. H. Gustafson, *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal and Delphi Processes* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1975); y P. B. Paulus y H.-C. Yang, "Idea Generation in Groups: A Basis for Creativity in Organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processing* (mayo de 2000), pp. 76-87.
83. C. Faure, "Beyond Brainstorming: Effects of Different Group Procedures on Selection of Ideas and Satisfaction with the Process", *Journal of Creative Behavior* 38 (2004), pp. 13-34.
84. Véase, por ejemplo, A. B. Hollingshead y J. E. McGrath, "Computer-Assisted Groups: A Critical Review of the Empirical Research", en R. A. Guzzo y E. Salas (eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), pp. 46-78.
85. B. B. Baltes, M. W. Dickson, M. P. Sherman, C. C. Bauer y J. LaGanke, "Computer-Mediated Communication and Group Decision Making: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (enero de 2002), pp. 156-179.
86. T. P. Verney, "Role Perception Congruence, Performance, and Satisfaction", en D. J. Vredenburg y R. S. Schuler (eds.), *Effective Management: Research and Application, Proceedings of the 20th Annual Eastern Academy of Management*, Pittsburgh, PA (mayo de 1983), pp. 24-27.
87. *Ibid.*
88. A. G. Bedeian y A. A. Armenakis, "A Path-Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity", *Academy of Management Journal* (junio de 1981), pp. 417-424; y P. L. Perrewe, K. L. Zellars, G. R. Ferris, A. M. Rossi, C. J. Kacmar y D. A. Ralston, "Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional Consequences of Role Conflict", *Academy of Management Journal* (febrero de 2004), pp. 141-152.
89. Shaw, *Group Dynamics*.
90. B. Mullen, C. Symons, L. Hu y E. Salas, "Group Size, Leadership Behavior, and Subordinate Satisfaction", *Journal of General Psychology* (abril de 1989), pp. 155-170.



## CAZANDO A BIN LADEN

**S**in lugar a dudas, la decisión del gobierno estadounidense, tomada el 1 de mayo de 2011, de enviar al SEAL Team Six para buscar y atrapar o asesinar a Osama bin Laden, no fue sencilla. El hecho de conocer la dinámica de equipo en esta decisión sirve para entender la forma en que los equipos toman decisiones importantes.

La decisión del gobierno de desplegar fuerzas militares para atrapar o asesinar a alguien es una de las alternativas más graves y con frecuencia más polémicas que pueden tomar los equipos o los líderes. No olvide que en este caso no nos enfocamos en los méritos de la decisión, sino en la forma en que se tomó. En 2010 la inteligencia estadounidense identificó y localizó a un hombre quien, según operadores de Al Qaeda ya capturados, era mensajero de Osama bin Laden. Después de pasar meses siguiendo su rastro y analizar instalaciones de la milicia en Pakistán, los expertos de la Agencia Central de Inteligencia (CIA) estaban convencidos de que había una “gran posibilidad” de que Bin Laden también estuviera escondido ahí. En ese momento, los equipos SEAL de la marina norteamericana empezaron a entrenarse para tomar las instalaciones, aunque nadie estaba seguro de que Bin Laden realmente estuviera ahí.

La misión implicaba un gran riesgo. Los miembros del equipo de seguridad nacional de la Casa Blanca recordaron misiones pasadas que fracasaron: la batalla del ejército estadounidense en Mogadiscio, Somalia (que se describió en la película *Black Hawk Down*) y el intento de rescate de rehenes norteamericanos en Irán. “No había reunión donde no se mencionara la Caída del Halcón Negro”, aseguró un miembro del equipo. Estados Unidos podría estar enviando tropas a un territorio hostil sin evidencias de que el objetivo de sus esfuerzos estuviera ahí. Posteriormente, el presidente señaló que los dirigentes militares establecieron las probabilidades de éxito de la misión en 55-45.

Durante los siguientes dos meses, el equipo de seguridad nacional de la administración Obama se reunió al menos en seis ocasiones. Algunos miembros estaban en contra de la operación, y consideraban que debían esperar a que hubiera una prueba definitiva de que Bin Laden estuviera en ese lugar, pero la prueba nunca llegó. Después de una reunión final entre el presidente y su equipo de seguridad nacional a las 2 P.M., el domingo 1 de mayo, el grupo de 40 comandos de elite SEAL Team Six salió en cuatro helicópteros de un lugar no revelado en Afganistán, la frontera oriental ubicada a casi 200 kilómetros al oeste del depósito de armas de Bin Laden. Una fotografía de la Casa Blanca muestra al presidente Obama y a su equipo de seguridad nacional observando con ansiedad la misión en el monitor de la habitación. Obama aparece sin corbata y con una expresión adusta, mientras sus ojos observan atentamente la pantalla. Hillary Clinton, con una mano sobre su boca, y Robert Gates, con los brazos cruzados sobre el pecho, miran hacia el mismo punto. Después de que “los minutos parecieron días”, el equipo recibió la confirmación de que la misión había terminado. “Gerónimo” —el nombre en código asignado a Bin Laden— estaba muerto.

El hecho de que muchos miembros del equipo de decisión estuvieran dispuestos a expresar sus reservas probablemente contribuyó al proceso de toma de decisiones. Más tarde, el presidente Obama declaró en *60 Minutes*: “El hecho de que hubiera algunas personas que expresaron sus dudas acerca de la estrategia fue in-

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

*Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:*

- 1 Analizar la creciente popularidad de los equipos en las organizaciones.
- 2 Comparar los equipos con los grupos.
- 3 Comparar cuatro tipos de equipos.
- 4 Identificar las características de los equipos eficaces.
- 5 Explicar cómo las organizaciones pueden crear buenos miembros de equipos.
- 6 Decidir cuándo es preferible utilizar individuos en vez de equipos.
- 7 Mostrar las diferencias en la concepción de los equipos en un contexto global.

#### MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com).

# Los equipos de trabajo

# 10

*Vamos a dar a este equipo un giro de 360 grados.* —Jason Kidd

Fotografía: la fotografía oficial de la Casa Blanca muestra al presidente de Estados Unidos Barack Obama, al vicepresidente Joe Biden, al secretario de defensa Robert Gates y al secretario de Estado Hillary Clinton, mientras reciben información actualizada sobre la misión contra Osama bin Laden. Fuente: Peta Szozzo/AFP/Getty Images/Newscom.



valuable, ya que significó que el plan era más preciso, implicó que reflexionamos con mayor profundidad todas las opciones y que, cuando finalmente tomé la decisión, lo hice con base en la mejor información disponible”.

*Fuentes:* A. Kruglanski, “Obama’s Choice and the Social Psychology of Group Decision Making”, *Huffington Post* (12 de mayo de 2011), descargado el 1 de junio de 2011, de [www.huffingtonpost.com/](http://www.huffingtonpost.com/); B. Steiden, “Bin Laden Dead”, *The Atlanta Journal-Constitution* (3 de mayo de 2011), descargado el 2 de junio de 2011, de [www.ajc.com/](http://www.ajc.com/); y M. Mazzetti, H. Cooper y P. Baker, “Behind the Hunt for Bin Laden”, *The New York Times* (2 de mayo de 2011), descargado el 2 de junio de 2011, de [www.nytimes.com/](http://www.nytimes.com/).

**E**n las organizaciones de negocios contemporáneas, los equipos se están convirtiendo cada vez con mayor frecuencia en el principal medio para organizar el trabajo. De hecho, existen pocos agravios más ofensivos que “no saber trabajar en equipo”. ¿Considera que tiene habilidades para trabajar en equipo? Para saberlo, Resuelva la siguiente autoevaluación.



SELF-ASSESSMENT LIBRARY

### ¿Qué tan hábil soy para construir y dirigir un equipo?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad II.B.6 (How Good Am I at Building and Leading a Team?) y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Obtuvo una puntuación tan alta como creía? ¿Por qué?
2. ¿Piensa que podría mejorar su puntuación? Si es así, ¿cómo? Si no, ¿por qué?
3. ¿Cree que haya individuos muy hábiles para trabajar en equipo? Si así fuera, ¿cuáles son sus conductas?

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

- 1 Analizar la creciente popularidad de los equipos en las organizaciones.

Hace varias décadas, cuando compañías como W. L. Gore, Volvo y General Foods introdujeron equipos en sus procesos de producción, fue tema de noticias debido a que nadie lo había hecho. Actualmente sucede lo contrario. Es la organización que *no* usa equipos la que se ha vuelto digna de salir en los noticieros. Los equipos están en todas partes.

¿Cómo se explica la popularidad actual de los equipos? Conforme las organizaciones se han reestructurado para competir con más eficacia y eficiencia, recurrieron a los equipos como la mejor forma de aprovechar los talentos de su fuerza laboral. Los equipos son más flexibles y sensibles ante los eventos cambiantes, que los departamentos tradicionales u otras formas de grupos permanentes. Los equipos tienen la capacidad de formarse, actuar, renfocarse y desintegrarse con rapidez. Pero no se deben ignorar las propiedades motivacionales de los equipos. En consistencia con el análisis que hicimos en el capítulo 7 acerca del papel que tiene el involucramiento del empleado como un motivador, los equipos facilitan la participación de los trabajadores en las decisiones operativas. De esta manera, otra explicación de la popularidad de los equipos es que son un medio eficaz para administrar y democratizar las organizaciones, así como para incrementar la motivación de los individuos.

El hecho de que las organizaciones hayan decidido utilizar equipos no significa necesariamente que estos resulten eficaces siempre. Quienes toman las decisiones, como seres humanos que son, se ven influidos por las modas y por la mentalidad de la manada. ¿En verdad son eficaces los equipos? ¿Cuáles son las condiciones que afectan su potencial? ¿De qué manera trabajan los miembros en conjunto? Estas son algunas de las preguntas que se responderán en este capítulo.

## Diferencias entre grupos y equipos

### 2 Comparar los equipos con los grupos.

No es lo mismo un grupo que un equipo. En esta sección se definirá y aclarará la diferencia entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo.<sup>1</sup>

En el capítulo 9 se definió *grupo* como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Un **grupo de trabajo** es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad.

Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto, de manera que su desempeño es únicamente la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel general de desempeño que sea mayor que la suma de las aportaciones.

Por otro lado, un **equipo de trabajo** genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales. En la figura 10-1 se indican las diferencias entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo.

Tales definiciones ayudan a aclarar por qué tantas organizaciones reestructuraron recientemente sus procesos de trabajo con base en los equipos. La gerencia busca la sinergia positiva que permita que sus organizaciones mejoren su desempeño. El uso extenso de los equipos crea el *potencial* para que una organización genere mejores resultados sin aumentar sus insumos. Sin embargo, observe que dijimos *potencial*. No hay nada mágico en los equipos que garantice el logro de esa sinergia positiva. Llamar *equipo* a un *grupo* tampoco mejora en forma automática su desempeño. Como veremos más adelante en este capítulo, los equipos eficaces tienen ciertas características en común. Si la administración espera lograr una mejora en el desempeño organizacional con el uso de equipos, estos deberán poseer esas características.

Figura 10-1

Comparación entre grupos de trabajo y equipos de trabajo



**grupo de trabajo** Aquel que interactúa básicamente para compartir información y tomar decisiones, que ayuden a cada uno de sus miembros a desempeñarse en su área de responsabilidad.

**equipo de trabajo** Grupo donde los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de las aportaciones de cada individuo.

## Tipos de equipos

### 3 Comparar cuatro tipos de equipos.

Los equipos pueden fabricar productos, brindar servicios, negociar acuerdos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones.<sup>2</sup> En esta sección, se describirán los cuatro tipos de equipos más comunes en una organización: *equipos para resolver problemas*, *equipos de trabajo autodirigidos*, *equipos transfuncionales* y *equipos virtuales* (véase la figura 10-2).

### Equipos para resolver problemas

Antes los equipos solían estar compuestos de cinco a 12 empleados que cubrían un horario para el mismo departamento, y que se reunían unas horas cada semana para analizar la manera de incrementar la calidad y la eficiencia, así como para mejorar el entorno laboral.<sup>3</sup> Estos **equipos para resolver problemas** rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualesquiera de las acciones que recomiendan. Por ejemplo, Merrill Lynch creó un equipo de este tipo para encontrar formas de reducir el número de días requeridos para abrir una nueva cuenta de manejo de efectivo.<sup>4</sup> Al sugerir que disminuyera el número de pasos del proceso, de 46 a 36, el equipo redujo casi a la mitad el número promedio de días: de 15 a 8.

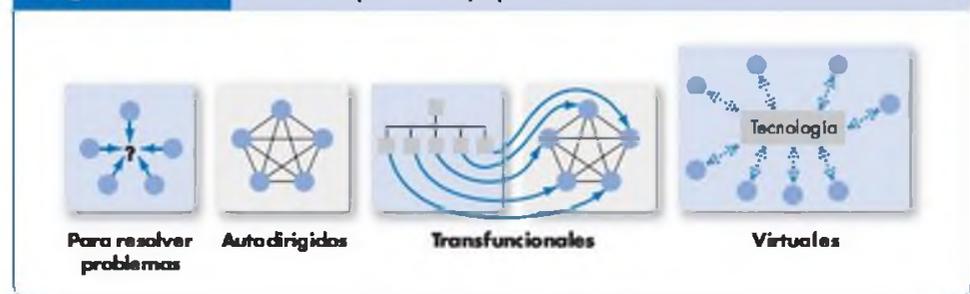
### Equipos de trabajo autodirigidos

Los equipos para resolver problemas tan solo hacen recomendaciones. Algunas organizaciones han ido más lejos y han creado equipos que no únicamente resuelven problemas, sino que también implementan las soluciones y se hacen responsables por los resultados.

Los **equipos de trabajo autodirigidos** son grupos de empleados (por lo general de 10 a 15 integrantes) que llevan a cabo tareas muy relacionadas o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores.<sup>5</sup> Por lo general, dichas tareas incluyen planear y programar el trabajo, asignar las tareas a los miembros, tomar decisiones operativas, enfrentar los problemas, y trabajar con proveedores y clientes. Los equipos de trabajo autodirigidos por completo incluso seleccionan a cada uno de sus miembros y evalúan su desempeño. Los puestos de supervisión ven reducida su importancia y en ocasiones hasta se descartan.

Sin embargo, las investigaciones sobre la eficacia de los equipos de trabajo autodirigidos no han sido uniformemente positivas.<sup>6</sup> Asimismo, esta clase de equipos no suelen manejar muy bien los conflictos. Cuando surgen disputas, los miembros dejan de cooperar y se enfrascan en luchas de poder, lo cual reduce su desempeño general.<sup>7</sup> Además, aunque los integrantes de estos equipos informan mayores niveles de satisfacción laboral que otros individuos, en ocasiones presentan mayores tasas de rotación y ausentismo. Un estudio a gran escala sobre la productividad laboral en establecimientos británicos reveló que, aunque el uso de equipos por lo general aumenta la productividad laboral, ninguna evidencia respaldó la afirmación de que

Figura 10-2 Cuatro tipos de equipos



Sprig Toys, Inc., utiliza equipos de trabajo transfuncionales para desarrollar juguetes hechos con productos reciclados con la finalidad de conservar un planeta saludable y mantener a los niños activos. El equipo Sprig Dream Team incluye diseñadores de juguetes y expertos en la industria juguetera en las áreas de diseño de productos, desarrollo de patentes, estrategias de la cadena de suministro, investigación de mercados, contratación de proveedores, comercialización, creación de marcas, empaque y marketing. Los integrantes del equipo están dedicados a la misión de Sprig de crear juguetes divertidos que fomenten el juego activo en los niños, que no dañen el ambiente, y que no usen baterías ni pintura. En la fotografía se observa al director ejecutivo Craig Storey (de pie a la izquierda) con algunos juguetes y los otros fundadores de la empresa.



Fuente: AP Photo/The Coloradoan, V. Richard Haro.

los equipos autodirigidos se desempeñan mejor que los equipos tradicionales que tienen una menor autoridad para la toma de decisiones.<sup>8</sup>

## Equipos transfuncionales

Starbucks creó un equipo de individuos de producción, RP globales, comunicaciones globales y marketing estadounidense para desarrollar su marca de café instantáneo Via. Las sugerencias del equipo dieron como resultado un artículo que sería rentable producir y distribuir, y que se comercializaría mediante una estrategia multifacética y altamente integrada.<sup>9</sup> Este ejemplo ilustra el uso de **equipos transfuncionales**, los cuales están formados por trabajadores con un nivel jerárquico similar pero de diferentes áreas de trabajo, quienes se reúnen para realizar una tarea.

Desde hace décadas, muchas organizaciones han utilizado grupos horizontales para ampliar sus fronteras. En la década de 1960, IBM creó un grupo grande de fuerza de tarea, formado por empleados de distintos departamentos de la empresa, con la finalidad de desarrollar su muy exitoso sistema 360. En la actualidad, los equipos transfuncionales se usan con tanta frecuencia que sería difícil imaginar que una empresa grande funcione sin ellos. Todos los grandes fabricantes de automóviles —Toyota, Honda, Nissan, BMW, GM, Ford y Chrysler— usan actualmente esta forma de equipos para coordinar proyectos complejos. Cisco utiliza equipos transfuncionales específicos para identificar y aprovechar las nuevas tendencias en varias áreas del mercado de software. Los equipos son equivalentes a los grupos de redes sociales que colaboran en tiempo real, para identificar nuevas oportunidades de negocios en el campo y que después las implementan de abajo hacia arriba.<sup>10</sup>

### equipos para resolver problemas

*Grupos de cinco a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen durante unas horas por semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente laboral.*

**equipos de trabajo autodirigidos** Grupos de 10 a 15 individuos que asumen las responsabilidades de sus supervisores.

**equipos transfuncionales** Empleados de un nivel jerárquico similar, pero de áreas de trabajo distintas, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

Los equipos transfuncionales son un medio eficaz para lograr que el personal de distintas áreas de una organización, o incluso de distintas organizaciones, intercambie información, desarrolle ideas nuevas, resuelva problemas y coordine proyectos difíciles. Desde luego, los equipos transfuncionales no son fáciles de administrar, pues es frecuente que sus primeras etapas de desarrollo consuman mucho tiempo, mientras sus integrantes aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Lleva tiempo cimentar la confianza y el trabajo en equipo, sobre todo entre personas que proceden de distintos campos, y cuyas experiencias y puntos de vista son diferentes.

## Equipos virtuales

Los tipos de equipos descritos en la sección anterior realizan su trabajo cara a cara. En cambio, los **equipos virtuales** usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con el propósito de alcanzar una meta común.<sup>11</sup> Los individuos colaboran en línea con medios de comunicación como redes de área extendida, videoconferencias o correo electrónico, ya sea que los separe tan solo una oficina o estén en distintos continentes. Los equipos virtuales son tan ubicuos y la tecnología ha avanzado tanto, que tal vez sea un error llamarlos “virtuales”. Casi todos los equipos de hoy hacen al menos una parte de su trabajo en forma remota.

A pesar de su ubicuidad, los equipos virtuales enfrentan dificultades especiales. Pueden fallar porque implican menor empatía social y menor interacción directa entre sus miembros. Las evidencias de 94 estudios que incluyeron a más de 5,000 grupos indican que los equipos virtuales son mejores para compartir información única (información que poseen los miembros, pero no todo el grupo), aunque en general suelen compartir menos información.<sup>12</sup> Como resultado, los equipos que son menos virtuales comparten mayor información, en tanto que aquellos que utilizan más recursos virtuales dificultan este proceso. Para que los equipos virtuales sean eficaces, los gerentes deberían asegurarse de que: **1.** se establezca confianza entre sus miembros (un comentario negativo en un correo electrónico afectaría negativamente la confianza del equipo), **2.** el avance del equipo se vigile de cerca (para que este no pierda de vista sus metas y ninguno de sus miembros “desaparezca”), y **3.** los esfuerzos y productos del equipo virtual se divulguen en la organización (de manera que el equipo no se vuelva invisible).<sup>13</sup>

## Creación de equipos eficaces

### 4 Identificar las características de los equipos eficaces.

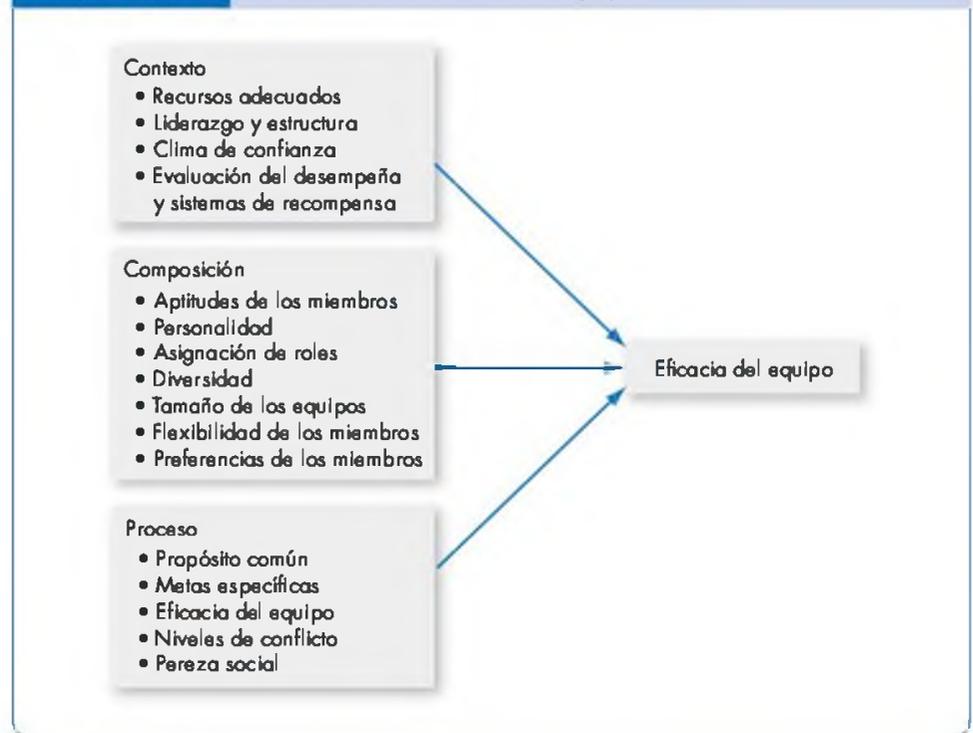
Muchos han intentado identificar los factores relacionados con la eficacia de los equipos.<sup>14</sup> Sin embargo, algunos estudios organizaron lo que una vez fue una “larga y verdadera lista de características”<sup>15</sup> en un modelo relativamente focalizado.<sup>16</sup> En la figura 10-3 se resumen las características que se conocen actualmente acerca de los equipos eficaces. Como se verá, se basan en muchos de los conceptos de los grupos que se estudiaron en el capítulo 9.

El siguiente análisis se basa en el modelo de la figura 10-3. Es necesario recordar dos aspectos. En primer lugar, los equipos difieren en forma y estructura. El modelo trata de generalizar entre todas las variedades de equipos; no obstante, es necesario evitar la aplicación rígida de sus pronósticos a todos los equipos.<sup>17</sup> El modelo debería usarse como guía. En segundo lugar, el modelo supone que el trabajo en equipo es preferible al trabajo individual. La creación de equipos “eficaces” en situaciones en las cuales los individuos pueden hacer mejor el trabajo es equivalente a resolver a la perfección el problema equivocado.

Los componentes clave de los equipos eficaces se pueden organizar en tres categorías generales. La primera son los recursos y otras influencias del *contexto*. La segunda se relaciona con la *composición* del equipo. Por último, las variables del *proceso* son los eventos dentro del equipo que afectan su eficacia. ¿Qué significa *eficacia del equipo* en este modelo? Por lo general, incluye medidas objetivas de su productividad, puntuaciones que asignan los gerentes a su desempeño y medidas adicionales de la satisfacción de sus integrantes.

Figura 10-3

Modelo de la eficacia del equipo



## Contexto: factores que determinan el éxito de los equipos

Los cuatro factores contextuales que tienen una relación más significativa con el desempeño de un equipo son disponibilidad de los recursos adecuados, liderazgo eficaz, clima de confianza, y evaluación del desempeño y sistema de recompensas que refleje las contribuciones del equipo.

**Recursos adecuados** Los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande; cada equipo de trabajo depende del apoyo de recursos externos al grupo. La escasez de recursos reduce de manera directa la capacidad que tiene un equipo de realizar su trabajo de manera efectiva y de alcanzar sus metas. Como se concluyó en un estudio, después de analizar 13 factores que tenían relación potencial con el desempeño del grupo, “quizás una de las características más importantes de un grupo de trabajo eficaz sea el apoyo que el grupo recibe de la organización”.<sup>18</sup> Este apoyo incluye información oportuna, los dispositivos adecuados, el personal correcto, los estímulos y el apoyo administrativo.

**Liderazgo y estructura** Los equipos no pueden funcionar si no están de acuerdo con la división de las actividades y si no se aseguran de que todos compartan la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre cuestiones específicas del trabajo, y sobre la forma en que estas se ajustan para integrar las habilidades individuales, requiere del liderazgo y la estructura de la gerencia o de los propios miembros del equipo. Esto ocurre especialmente en los equipos autodirigidos, cuyos integrantes absorben gran parte de las obligaciones que suelen asumir los gerentes. Sin embargo, de esta

**equipos virtuales** Aquellos que usan tecnología de cómputo para reunir a miembros dispersos físicamente, con la finalidad de alcanzar una meta común.

## La cohesión grupal en diferentes culturas

Como supondrá, los investigadores han puesto mucha atención en las diferencias entre las culturas individualistas y colectivistas en cuanto a la orientación hacia los equipos. Como vimos en el capítulo 5 sobre la personalidad y los valores, los individuos de sociedades colectivistas que se localizan en gran parte de Asia Oriental, Latinoamérica y África suelen dar más importancia a las metas grupales y enfatizar los procesos de colaboración. Por otro lado, las culturas individualistas, como Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, destacan el logro y el desempeño individuales.

Las culturas individualistas podrían enfrentar mayores problemas para implementar los procesos de trabajo en equipo por diversas razones. Parece que los individuos colectivistas son más

sensibles al estado de ánimo de sus colegas de trabajo, de manera que hay mayores probabilidades de que la motivación y el ánimo positivo de uno de los miembros del grupo se contagien, incrementando así la motivación y el estado de ánimo de los demás. Asimismo, los individuos colectivistas ya cuentan con una predisposición significativa para trabajar juntos en un grupo, por lo que no hay tanta necesidad de fomentar el trabajo de equipo. Otras investigaciones sugieren que los equipos con una orientación colectivista son mejores para gestionar recursos y corregir los errores de los demás, que los equipos con una orientación individualista.

¿Cuál es la lección para los gerentes?

Es probable que los gerentes de las culturas individualistas necesiten trabajar más para incrementar la cohesión en los

equipos. Esto puede lograrse al asignar a los equipos tareas más desafiantes y darles mayor independencia. Como alternativa, los gerentes podrían animar una orientación colectivista en los procesos de equipo, aun cuando trabajen con grupos de personas con una orientación individualista.

*Fuentes:* Basada en R. Ilies, D. T. Wagner y F. P. Morgeson, "Explaining Affective Linkages in Teams: Individual Differences in Susceptibility to Contagion and Individualism-Collectivism", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 1140-1148; E. C. Dierdorff, S. T. Bell y J. A. Belohlav, "The Power of 'We': Effects of Psychological Collectivism on Team Performance Over Time", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 2 (2011), pp. 247-262; y J. E. Driskell, E. Salas y S. Hughes, "Collective Orientation and Team Performance: Development of an Individual Differences Measure", *Human Factors* 52, núm. 2 (2010), pp. 316-328.

forma el trabajo del gerente se transforma en administrar el equipo *desde afuera* (y no desde adentro).

El liderazgo es demasiado importante en los **sistemas de equipos múltiples**, donde diversos equipos coordinan sus esfuerzos para lograr el resultado deseado. En estos casos, los líderes necesitan dar facultades de decisión a sus equipos al delegar en ellos las responsabilidades, de modo que adopten el papel de facilitadores para asegurarse de que los equipos trabajen en conjunto y no unos contra otros.<sup>19</sup> Los equipos que establecen un liderazgo compartido al delegar de manera eficaz suelen ser más eficaces, que los equipos que tienen una estructura tradicional con un solo líder.<sup>20</sup>

**Clima de confianza** Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes.<sup>21</sup> La confianza entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar la conducta de los demás, y une a los miembros a partir de la creencia de que los otros integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos. Por ejemplo, es más probable que los miembros de un equipo corran riesgos y expongan sus vulnerabilidades cuando creen que pueden confiar en sus compañeros. Asimismo, como veremos en el capítulo 12, la confianza es el fundamento del liderazgo, ya que permite que el equipo acepte las metas y las decisiones del líder, y se comprometa con ellas.

**Evaluación del desempeño y sistemas de recompensas** ¿Qué se hace para lograr que los miembros del equipo se responsabilicen tanto a nivel individual como en conjunto? Quizá las evaluaciones del desempeño individual y los incentivos interfieran con el desarrollo de los equipos de alto rendimiento. Por tanto, además de evaluar y recompensar a los trabajadores por sus contribuciones individuales, la gerencia debería modificar la evaluación tradicional orientada al individuo, así como el sistema de recompensas, para que realmente reflejen el desempeño del equipo, y enfocarse también en sistemas híbridos que reconozcan a cada miembro por sus contribuciones excepcionales, y recompensar a todo el grupo por los resultados

## Dilema ético

## Uso de equipos virtuales globales como una opción ambiental

**M**uchos equipos de organizaciones dispersas geográficamente han recurrido a los medios electrónicos para mejorar la comunicación entre los diferentes lugares. Sin embargo, existe un argumento *ético*, igualmente importante para el uso de equipos virtuales globales: podría tratarse de una decisión más responsable con el ambiente, en vez de pedir a los miembros de los equipos que realicen viajes internacionales cuando necesitan comunicarse. Una proporción muy grande del transporte aéreo, por ferrocarril y carretera es para fines de negocios y contribuye de manera importante a las emisiones globales de bióxido de carbono. Cuando los equipos pueden reunirse de manera virtual y no personalmente, se reduce significativamente la cantidad de energía consumida.

En un mundo interconectado de manera global, ¿qué tipo de medidas tomaría usted para reducir el impacto ambiental de los viajes de negocios de su organización? Varias sugerencias podrían ayudarle a pensar en la forma de aprovechar los equipos virtuales globales para una mayor sustentabilidad:

1. Aliente a todos los miembros del equipo a pensar si realmente es necesaria una reunión en persona, y trate de utilizar métodos de comunicación alternativos siempre que sea posible.
2. Comunique la mayor cantidad de información posible a través de medios virtuales, como correo electrónico, llamadas telefónicas y teleconferencias.
3. Cuando organice viajes para reuniones del equipo, elija los métodos más

benéficos con el ambiente, como volar en clase económica o turista, en vez de primera clase (o business class). Además, verifique el perfil ambiental de los hoteles antes de reservar el servicio.

4. Justifique el uso de alternativas sustentables para los viajes de negocios. La mayoría de los expertos coinciden en que las teleconferencias y los viajes que respetan el ambiente no tan solo ayudan a la ecología sino que también son menos costosos.

*Fuentes:* P. Tilstone, "Cut Carbon... and Bills", *Director* (mayo de 2009), p. 54; y L. C. Latimer, "6 Strategies for Sustainable Business Travel", *Greenbiz* (11 de febrero de 2011), [www.greenbiz.com](http://www.greenbiz.com).

positivos.<sup>22</sup> Las evaluaciones grupales, el reparto de utilidades, la participación en las ganancias, los incentivos para los grupos pequeños y otros cambios en el sistema podrían mejorar el esfuerzo y el compromiso del equipo.

## Composición del equipo

Esta categoría incluye variables que se relacionan con la forma en que se debe asignar personal a los equipos: las habilidades y la personalidad de los miembros de los equipos, la asignación de los roles y la diversidad, el tamaño del equipo y las preferencias de sus integrantes por el trabajo en equipo.

**Habilidades de los miembros** Parte del desempeño de un equipo depende del conocimiento, las aptitudes y las destrezas de cada uno de sus miembros.<sup>23</sup> Es verdad que ocasionalmente se lee sobre un equipo deportivo compuesto de jugadores mediocres quienes, gracias a un entrenamiento excelente, determinación y trabajo en equipo preciso, se convierte en un grupo mucho más talentoso. Sin embargo, tales casos son noticia precisamente porque son poco comunes. El desempeño de un equipo no es únicamente la suma de las habilidades de cada uno de sus miembros. No obstante, esas habilidades fijan los parámetros de aquello que los integrantes son capaces de hacer y la eficacia con que se pueden desempeñar en un equipo.

Las investigaciones han revelado algunos hechos interesantes sobre la composición y el rendimiento de los equipos. En primer lugar, cuando la tarea entraña mucho razonamiento (como en el caso de la solución de un problema complejo como la

**sistemas de equipos múltiples** Aquellos en los cuales diversos equipos necesitan coordinar sus esfuerzos para obtener el resultado deseado.

reingeniería de una línea de ensamble), los equipos muy hábiles (compuestos en su mayoría por individuos inteligentes) se desempeñan mejor que los equipos con habilidades escasas, sobre todo si la carga de trabajo se distribuye de manera equitativa. Por consiguiente, el desempeño del equipo no depende del eslabón más débil. Los equipos con muchas aptitudes son más adaptables frente a las situaciones cambiantes, ya que son capaces de adecuar sus conocimientos frente a problemas nuevos.

Por último, también es importante la capacidad del líder del equipo, ya que los líderes inteligentes ayudan a los miembros menos capaces cuando algo se les dificulta. No obstante, un líder escasamente inteligente podría neutralizar la eficacia de un equipo muy capaz.<sup>24</sup>

**Personalidad de los miembros** En el capítulo 5 se demostró que la personalidad tiene una influencia significativa en la conducta del empleado individual. Muchas de las dimensiones identificadas en el modelo de la personalidad de los cinco grandes son relevantes para la eficacia de un equipo; una revisión de la literatura encontró tres de ellas.<sup>25</sup> En específico, los equipos con un alto nivel de meticulosidad y apertura a la experiencia tienden a desempeñarse mejor, y también es importante un nivel mínimo de cortesía de los miembros: los equipos tuvieron los peores resultados cuando uno o más de sus integrantes eran muy insolentes. ¡Tal vez una manzana podrida sí pueda echar a perder toda la canasta!

Las investigaciones también han favorecido una idea bastante acertada acerca del porqué esas características de personalidad son importantes para los equipos. Por ejemplo, los individuos meticulosos son excelentes para apoyar a otros miembros del equipo, y también son muy sensibles para detectar cuando realmente se necesita su apoyo. Un estudio encontró que ciertas tendencias conductuales específicas, como la organización personal, la reestructuración cognitiva, la orientación hacia el logro y la permanencia se relacionaban con un mejor desempeño del equipo.<sup>26</sup> Los integrantes de mente abierta se comunican mejor entre sí y aportan mejores ideas, lo que hace que los equipos constituidos por gente abierta sean más creativos e innovadores.<sup>27</sup>

Suponga que una empresa necesita formar 20 equipos de cuatro personas cada uno y que tiene 40 empleados muy meticulosos y 40 empleados muy poco meticulosos. ¿Para la compañía sería mejor si 1. forma 10 equipos con los empleados más meticulosos y 10 con los menos meticulosos, o 2. “sembrar” en cada equipo dos personas muy meticulosas y dos poco meticulosas? Quizá le sorprenda saber

El inspector general británico de las instalaciones nucleares, Mike Weightman, es el líder de un equipo global de 18 miembros, creado por la Comisión Internacional de Energía Atómica para estudiar el accidente de la estación nuclear de Fukushima, desencadenado por el terremoto ocurrido en Japón en 2011. Este equipo de alto rendimiento, integrado por individuos de 12 países, incluye a expertos en una amplia gama de especialidades nucleares. Los miembros del equipo aplican su experiencia técnica, habilidades de toma de decisiones y solución de problemas, y habilidades interpersonales para cumplir su misión de identificar aquello que se puede aprender del accidente, para ayudar a incrementar la seguridad nuclear en todo el mundo. En esta fotografía, Weightman (izquierda) estrecha la mano del director de la planta de Fukushima, después de que el equipo inspeccionó la planta nuclear dañada.



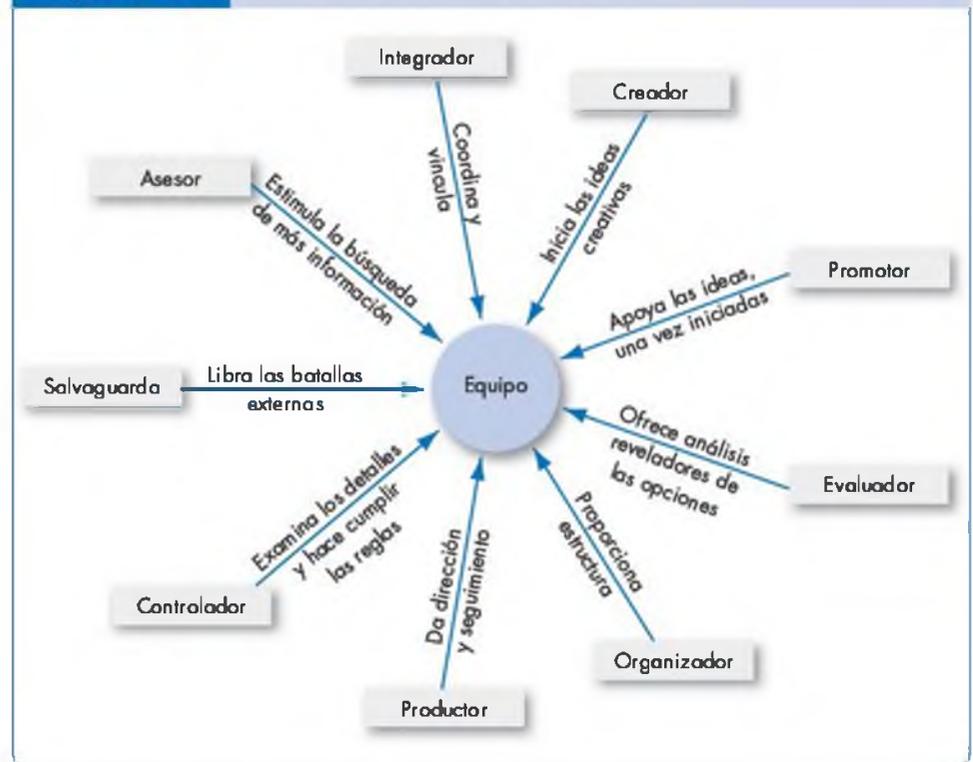
que las evidencias tienden a sugerir que la opción 1 es la mejor; el desempeño de los equipos será más alto si la organización forma 10 equipos muy meticulosos y 10 poco meticulosos.<sup>28</sup>

**Asignación de roles** Los equipos tienen necesidades diferentes y debería seleccionarse a sus integrantes de modo que se garantice la cobertura de los diversos roles. Un estudio de 778 equipos de béisbol de las grandes ligas, realizado durante un periodo de 21 años, destaca la importancia de la asignación adecuada de los roles.<sup>29</sup> Como se esperaría, los equipos con integrantes más experimentados y hábiles tuvieron un mejor desempeño. Sin embargo, la experiencia y las habilidades de los individuos que interpretaba los roles esenciales, que manejaban una mayor proporción del flujo laboral del equipo y que eran fundamentales para todos los procesos de trabajo (en este caso, *pitchers* y *catchers*) resultaron ser especialmente importantes. En otras palabras, se deben asignar los roles más importantes en un equipo a los trabajadores más capaces, experimentados y meticulosos.

Se pueden identificar nueve roles potenciales en los equipos (véase la figura 10-4). Los equipos de trabajo exitosos seleccionan a las personas que cubren esos roles con base en sus aptitudes y preferencias.<sup>30</sup> (En muchos equipos, los individuos interpretan roles múltiples). Para incrementar las probabilidades de que los miembros de un equipo trabajen bien en conjunto, los gerentes necesitan conocer las fortalezas individuales que cada miembro aporta a un equipo, seleccionar a sus integrantes tomando en cuenta sus fortalezas, y asignar tareas que se ajusten con sus estilos preferidos.

**Diversidad de los miembros** En el capítulo 9 se analizaron investigaciones sobre el efecto que tiene la diversidad en los grupos. ¿Cómo afecta la diversidad del *equipo* su rendimiento? La **demografía organizacional** se refiere al grado en que los miembros de una unidad de trabajo (grupo, equipo o departamento) comparten características demográficas como edad, género, raza, nivel académico o tiempo de servicio en la organización. La demografía organizacional sugiere que atributos como la edad o la fecha de ingreso al grupo sirven para predecir la rotación. La lógica es la si-

Figura 10-4 Roles fundamentales en los equipos



guiente: habrá mayor rotación entre los individuos con experiencias diferentes, ya que se dificulta la comunicación y aumenta la probabilidad de que surjan conflictos. Un alto nivel de conflictos disminuye el atractivo de la membresía, por lo que los trabajadores son más proclives a renunciar. De manera similar, los perdedores en una lucha por el poder suelen irse de manera voluntaria o salir despedidos.<sup>31</sup>

Muchos de nosotros tenemos la idea optimista de que la diversidad tiene que ser algo bueno: los equipos diversos deberían beneficiarse de perspectivas diferentes. Sin embargo, dos revisiones metanalíticas de la literatura indican que la diversidad demográfica en esencia no está relacionada con el desempeño general de un equipo, en tanto que una tercera revisión sugiere que la diversidad en raza y género se relacionan de forma negativa con el desempeño de los equipos.<sup>32</sup> Otra conclusión es que el género y la diversidad étnica tienen efectos más negativos en ocupaciones dominadas por trabajadores masculinos o caucásicos; aunque en ocupaciones con un mayor equilibrio demográfico, la diversidad no representa un problema. Por otro lado, la diversidad en las funciones, la educación y la experiencia se relaciona de manera positiva con el desempeño grupal, pero tales efectos son muy modestos y dependen de la situación.

Un liderazgo adecuado también suele mejorar el desempeño de los equipos diversos.<sup>33</sup> Cuando los líderes ofrecen una meta inspiradora en común a miembros con diferentes niveles de educación y conocimientos, los equipos se vuelven muy creativos. Cuando los líderes no proporcionan esta clase de metas, los equipos diversos no logran sacar ventaja de sus habilidades únicas y, en realidad, son *menos* creativos que los equipos con habilidades homogéneas. Incluso los equipos con valores diversos pueden tener un desempeño eficaz, si los líderes favorecen un enfoque para las tareas laborales, en vez de dirigir con base en las relaciones personales.

Hasta ahora, hemos analizado las investigaciones sobre los equipos diversos en cuanto a raza y género, pero ¿qué sucede con la diversidad creada por diferencias nacionales? Como la investigación anterior, las evidencias indican que tales elementos de diversidad interfieren con el proceso de los equipos, al menos a corto plazo.<sup>34</sup> Parece que la diversidad cultural es una ventaja para las tareas que requieren diversos puntos de vista. Sin embargo, los equipos culturalmente heterogéneos enfrentan mayores dificultades para aprender a trabajar en conjunto y para resolver problemas. Las buenas noticias son que esas diferencias desaparecen con el tiempo. Aun cuando los equipos culturalmente diversos de nueva formación no se desempeñan tan bien como los equipos culturalmente homogéneos recién formados, las diferencias desaparecen después de unos tres meses.<sup>35</sup> Por fortuna, hay evidencia de que algunas estrategias para mejorar el desempeño de los equipos funcionan con éxito en muchas culturas. Un estudio encontró que equipos de la Unión Europea, formados por individuos de países colectivistas e individualistas, obtenían los mismos beneficios al contar con metas grupales.<sup>36</sup>

**Tamaño de los equipos** La mayoría de los expertos coinciden en que una de las claves para incrementar la eficacia de los grupos consiste en mantener un número reducido de miembros.<sup>37</sup> En términos generales, los equipos más eficaces tienen de cinco a nueve integrantes, y los expertos sugieren utilizar el menor número de individuos que puedan hacer la tarea. Por desgracia, a menudo los gerentes cometen el error de formar equipos demasiado grandes. Tan solo se requieren cuatro o cinco miembros para aportar una diversidad de perspectivas y habilidades, en tanto que los problemas de coordinación suelen aumentar de manera exponencial al incrementar el número de miembros. Cuando los equipos tienen un exceso de integrantes, la cohesión y la confiabilidad mutua disminuyen, aumenta la pereza social y las personas se comunican menos. Además, los miembros de equipos grandes enfrentan problemas para coordinarse entre sí, sobre todo cuando hay presiones de tiempo. Si una unidad natural de trabajo es más grande y se desea utilizar un esfuerzo en equipo, debe considerarse la posibilidad de dividir al grupo en subequipos.<sup>38</sup>

**Preferencias de los miembros** Cualquier trabajador no es un buen participante de un equipo. Si se les da la opción, muchos individuos elegirán quedar fuera de un equipo. Cuando se solicita a personas que preferirían trabajar solas que se unan a un equipo, surge una amenaza directa al estado de ánimo del equipo, así como a la

Los miembros de los equipos etnográficos de Wells Fargo tienen diversas funciones y especialización. Al trabajar en el grupo de administración estratégica de cuentas bancarias, los integrantes del equipo adquieren diferentes habilidades y experiencias bancarias en administración financiera, inversiones, tarjetas de crédito y gestión de relaciones. Los equipos visitan a los clientes para entrevistar a gerentes clave y observar la forma en que los empleados realizan diversas actividades financieras, como la nómina y las cuentas por pagar. A partir de sus estudios, los equipos etnográficos ayudan a sus clientes a mejorar sus procesos laborales y a usar la tecnología. Wells Fargo se beneficia al entender mejor las necesidades de sus clientes y al mejorar su respuesta a estos.



Fuente: Cindy Charles / PhotoEdit

satisfacción de cada integrante.<sup>39</sup> Esto sugiere que cuando se seleccionan miembros de equipos, los gerentes deberían tomar en cuenta las preferencias individuales junto con las habilidades, las personalidades y las destrezas. Los equipos de alto rendimiento están compuestos por personas que prefieren trabajar formando parte de un grupo.

## Procesos de los equipos

La última categoría que se relaciona con la eficacia de los equipos son las variables del proceso como el compromiso de los miembros con un propósito común, el establecimiento de metas específicas para el equipo, la eficacia del equipo, un nivel de conflicto manejable y una mínima pereza social. Se trata de aspectos que son especialmente importantes en los equipos más grandes y donde hay mucha interdependencia.<sup>40</sup>

¿Por qué son importantes esos procesos para la eficacia de los equipos? Retomemos el asunto de la pereza social. Vimos que  $1 + 1 + 1$  no necesariamente suman 3. Cuando la contribución de cada miembro no se observa con claridad, los individuos tienden a reducir su esfuerzo. En otras palabras, la pereza social ilustra una pérdida del proceso como resultado del uso de los equipos. No obstante, los equipos deberían generar productos que sean mayores que la suma de sus insumos, como sucede cuando un grupo diverso desarrolla alternativas creativas. En la figura 10-5 se ilustra la forma en que los procesos grupales afectan la eficacia real de un grupo.<sup>41</sup> Con frecuencia los laboratorios de investigación utilizan equipos porque aprovechan las habilidades diversas de los individuos para generar investigaciones más significativas, de las que se obtendrían si los investigadores trabajaran en forma independiente; es decir, producen una sinergia positiva y las ganancias de su proceso exceden las pérdidas.

**Propósito y plan comunes** Los equipos eficaces primero analizan su misión, crean metas para lograr esa misión y desarrollan estrategias para alcanzar las metas. Los

**demografía organizacional** Grado en que los miembros de una unidad de trabajo comparten un atributo demográfico común, como edad, género, raza, nivel académico o antigüedad al servicio de la organización, y la influencia de dicho atributo en la rotación.

## “Los equipos trabajan mejor con líderes iracundos”

En general, esta afirmación resulta falsa. Sin embargo, *existen* situaciones donde los equipos se desempeñan mejor cuando su líder está enfadado.

Si alguna vez ha visto un episodio de alguno de los programas de televisión del famoso chef Gordon Ramsay (*Hell's Kitchen*, *The F Word*, *Kitchen Nightmares*), donde Ramsay suele aterrorizar a los equipos culinarios con rabietas, amenazas e intimidación, entonces ha visto la forma en que motivan los líderes enojados. ¿Pero este método realmente da resultados? Muchos de nosotros seríamos más escépticos. El uso de un enfoque brusco y temperamental para dirigir equipos parecería contraproducente. ¿Quién querría trabajar para un líder así?

Parece que, de hecho, un líder de equipo iracundo puede funcionar. Un estudio reciente descubrió que mientras que los equipos que cuentan con miembros relativamente afectuosos estaban más motivados y se desempeñaban

mejor cuando su líder estaba contento, los equipos formados por individuos relativamente molestos eran los más motivados y se desempeñaban mejor cuando su líder expresaba enojo.

¿Por qué los equipos con integrantes molestos funcionan mejor cuando su líder está enfadado? Si recuerda el análisis sobre la amabilidad y cortesía en el capítulo 5, los individuos descorteses son más directos, discuten más y evitan menos los conflictos, que sus contrapartes más amables. Es probable que los equipos descorteses reaccionen mejor ante un líder enfadado porque este habla en un idioma que el equipo logra entender, o quizá los integrantes enfadados sean menos sensibles frente a una conducta poco considerada (donde la manifestación de enojo es un buen ejemplo).

Cuando se le solicitó que reflexionará sobre su método colérico al dirigir equipos, Ramsay respondió: “Cuando el nivel de adrenalina no es alto y hay

escasa presión, no se obtienen resultados”. Parece que tiene la razón en cuanto a cierto tipo de equipos (aqueellos con muchos miembros que son tan descorteses como su líder). Es probable que un trato rudo funcione mejor con equipos rudos.

*Fuentes:* G. A. Van Kleef, A. C. Homan, B. Beersma y D. van Knippenberg, “On Angry Leaders and Agreeable Followers: How Leaders' Emotions and Followers' Personalities Shape Motivation and Team Performance”, *Psychological Science* 21, núm. 12 (2010), pp. 1827-1834, G. A. Van Kleef, A. C. Homan, B. Beersma, D. van Knippenberg y F. Damen, “Searing Sentiment or Cold Calculation? The Effects of Leader Emotional Displays on Team Performance Depend on Follower Epistemic Motivation”, *Academy of Management Journal* 52, núm. 3 (2009), pp. 562-580; y S. Lyall, “The Terrible-Tempered Star Chef of London”, *The New York Times* (23 de febrero de 2006), descargado el 3 de junio de 2011, de <http://select.nytimes.com/>.

equipos que se desempeñan mejor de forma consistente han logrado establecer una idea clara acerca de lo que se necesita hacer y cómo hacerlo.<sup>42</sup>

Los miembros de los equipos exitosos dedican gran parte de su tiempo y esfuerzo a analizar y establecer un propósito que les pertenezca, tanto en forma colectiva como individual, así como en ponerse de acuerdo sobre este. Cuando el equipo acepta este propósito común, se convierte en lo que la navegación astronómica representa para el capitán de un barco: ofrece la dirección y guía para cualquier condición. Como el navío que sigue un curso equivocado, los equipos que no tienen buenas habilidades de planeación están condenados; ejecutar de manera perfecta el plan equivocado es una causa perdida.<sup>43</sup> Los equipos tienen que estar de acuerdo en si su meta consiste en aprender y dominar una tarea, o simplemente en realizarla; las evidencias sugieren que diferentes perspectivas sobre las metas de aprendizaje y de desempeño reducen el rendimiento de los equipos en general.<sup>44</sup> Al parecer, esas diferencias en la orientación hacia las metas afectan al reducir el análisis y el intercambio de información. En resumen, es

Figura 10-5

### Efectos de los procesos de grupo

$$\text{Eficacia potencial del grupo} + \text{Ganancias del proceso} - \text{Pérdidas del proceso} = \text{Eficacia real del grupo}$$

Los miembros del equipo de carreras NASCAR de la conductora Danica Patrick, quienes se observan aquí, trabajan para la meta común de ganar la carrera. Al proporcionar dirección, ímpetu y compromiso, el plan del equipo consiste en funcionar a velocidad máxima y sin cometer errores al verificar el automóvil, reparar las partes, cambiar los neumáticos y reabastecer combustible. Cada miembro del equipo tiene un trabajo específico y una idea clara acerca de lo que se tiene que hacer. Además, cada miembro del equipo afina continuamente su trabajo para reducir el tiempo de parada en los pits, que es muy importante para ganar o perder una carrera.



Fuente: Brandon Wade/MCT/News.com.

importante lograr que todos los empleados que conforman un equipo luchan por el mismo *tipo* de meta.

Los equipos eficaces también muestran **reflexividad**, lo cual significa que recapacitan y ajustan su plan maestro cuando sea necesario. Un equipo debe tener un buen plan, pero también tiene que estar dispuesto a adaptarse y ser capaz de hacerlo cuando las condiciones así lo requieran.<sup>45</sup> Es interesante que algunas evidencias sugieren que los equipos muy reflexivos son más capaces de adaptar, entre los miembros del equipo, los planes y las metas que están en conflicto.<sup>46</sup>

**Metas específicas** Los equipos exitosos traducen su propósito común en metas de desempeño específicas, mensurables y realistas. Las metas específicas facilitan una comunicación clara y también ayudan a los equipos a mantenerse enfocados en la obtención de resultados.

En congruencia con las investigaciones sobre las metas individuales, las metas de los equipos tienen que ser desafiantes, ya que las metas difíciles, pero viables, mejoran el desempeño del equipo en aquellos criterios para los cuales se establecieron. Entonces, por ejemplo, las metas cuantitativas suelen incrementar la cantidad, las metas de exactitud mejoran la precisión, y así sucesivamente.<sup>47</sup>

**Eficacia de los equipos** Los equipos eficaces tienen confianza en sí mismos: creen que pueden tener éxito. Esto se denomina *eficacia del equipo*.<sup>48</sup> Los equipos que han tenido éxito incrementan sus creencias acerca del futuro éxito, lo que a la vez los motiva a trabajar más duro. ¿Qué puede hacer la gerencia para aumentar la eficacia de los equipos? Dos opciones son ayudar al equipo a obtener pequeños éxitos que aumenten la confianza, y brindar capacitación para mejorar las habilidades técnicas e interpersonales de sus integrantes. Cuanto más habilidades tengan los miembros de un equipo, mayores serán las probabilidades de que desarrolle la confianza y la capacidad para aprovecharlas.

**Modelos mentales** Los equipos eficaces tienen **modelos mentales** precisos, es decir, representaciones mentales organizadas de los elementos fundamentales que hay dentro del entorno de un equipo y que comparten sus miembros.<sup>49</sup> Si los miembros del equipo tienen modelos mentales equivocados, lo cual es muy probable que ocurra en

**reflexividad** Característica que tienen los equipos de recapacitar y ajustar el plan maestro cuando sea necesario.

**modelos mentales** Conocimiento y creencias de los integrantes de un equipo respecto de cómo deben hacer el trabajo.

los equipos que están sometidos a altos niveles de estrés, su desempeño se verá perjudicado.<sup>50</sup> Por ejemplo, en la guerra de Irak, muchos líderes militares dijeron que habían subestimado el poderío de la insurgencia y las luchas internas de las sectas religiosas islámicas. La similitud de los modelos mentales de los integrantes del equipo también son importantes, ya que si ellos tienen ideas distintas respecto de cómo hacer las cosas, discutirán sobre los métodos y no sobre lo que se necesita hacer.<sup>51</sup> Una revisión de 65 estudios independientes sobre la cognición de los integrantes de equipos encontró que aquellos que tenían modelos mentales similares interactuaban con mayor frecuencia, se sentían más motivados, tenían actitudes más positivas hacia su trabajo, y lograban mayores niveles de desempeño, evaluados de forma objetiva.<sup>52</sup>

**Niveles de conflicto** El conflicto en un equipo no es negativo necesariamente. Como veremos en el capítulo 15, el conflicto tiene una relación compleja con el rendimiento del equipo. Los conflictos en las relaciones —los que se basan en incompatibilidades personales, tensión y hostilidad hacia los demás— son casi siempre disfuncionales. Sin embargo, en los equipos que realizan actividades que no son rutinarias, los desacuerdos sobre el contenido de la tarea (llamados *conflictos de tarea*) estimulan la discusión, promueven la evaluación crítica de los problemas y las opciones, y conducen a tomar mejores decisiones en equipo. Un estudio realizado en China reveló que un conflicto de tarea de nivel moderado durante las fases iniciales del desempeño del equipo se relacionaba de manera positiva con la creatividad del equipo; sin embargo, un conflicto de tarea de nivel muy bajo o muy alto se relacionan de manera negativa con el rendimiento del grupo.<sup>53</sup> En otras palabras, se inhibe su desempeño cuando existe muy poco o demasiado desacuerdo sobre la forma en que inicialmente un equipo debería realizar una tarea creativa.

La forma en que se resuelven los conflictos también distingue a los equipos eficaces de los ineficaces. Un estudio sobre los comentarios frecuentes hechos por 37 grupos de trabajo autónomos demostró que los equipos eficaces resuelven los conflictos analizando de manera explícita los problemas, en tanto que los equipos ineficaces enfocaban más los conflictos en la personalidad y en la forma en que se decían las cosas.<sup>54</sup>

**Pereza social** Como señalamos antes, algunos individuos manifiestan pereza social y dependen del esfuerzo del grupo, ya que no es posible identificar sus contribuciones específicas. Los equipos eficaces reducen esta tendencia al responsabilizar a sus integrantes —tanto a nivel individual como a nivel colectivo— del propósito, las metas y los métodos del grupo.<sup>55</sup> Por consiguiente, los miembros deben saber claramente cuáles son sus responsabilidades como individuos y cuáles son las responsabilidades que comparten con su equipo.



### ¿Cuál es la eficacia de mi equipo?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.E.2 (What Is My Team Efficacy?).

## Transformación de los individuos en hábiles miembros de equipo

**5** Explicar cómo las organizaciones pueden crear buenos miembros de equipos.

Hasta este momento, hemos justificado el valor y la creciente popularidad de los equipos. Sin embargo, muchos individuos no son por naturaleza hábiles para trabajar en un equipo e históricamente muchas organizaciones han favorecido y reconocido los logros individuales. Por último, los equipos funcionan bien en los países que tienen una gran orientación colectivista. ¿Pero qué ocurre en si una organización quiere utilizar equipos en una fuerza laboral constituida por individuos que

## Encuesta de CO

### Diferentes perspectivas sobre la importancia del trabajo en equipo

Porcentaje que indica que el trabajo en equipo es una habilidad de alta prioridad en la organización



Fuente: Basado en "New Study Sheds Light on Chicago's Employment Landscape", PR Newswire (4 de mayo de 2011). Se reproduce con autorización de The Gallup Organization

nacieron y crecieron en una sociedad individualista? Un empleado veterano de una compañía grande, quien tuvo éxito al trabajar en una compañía individualista en un país individualista, describió así la experiencia de unirse a un equipo: "Estoy aprendiendo la lección. Acabo de tener mi primera evaluación de desempeño negativa en 20 años".<sup>56</sup>

Entonces, ¿qué pueden hacer las organizaciones para incrementar la eficacia de sus equipos? ¿Para convertir a los individualistas en buenos integrantes de equipos? Las siguientes son algunas opciones para los gerentes que desean transformar a los individuos en eficaces miembros de equipos.

### Selección: Contratación de miembros de equipo hábiles

Algunas personas ya cuentan con las habilidades interpersonales que se necesitan para ser miembros eficaces de equipos. Al contratar a individuos para trabajar en equipos, es necesario asegurarse de que los candidatos tengan la capacidad técnica y logren desempeñar bien sus roles.<sup>57</sup>

Cuando los gerentes se enfrentan a aspirantes que carecen de las habilidades para trabajar en equipos, tienen tres opciones. En primer lugar, podrían decidir no contratarlos. Si es necesario contratarlos, se les deberán asignar tareas o puestos que no requieran del trabajo en equipo. Si esto no es posible, los candidatos podrían recibir capacitación para transformarlos en buenos miembros de equipos. En las organizaciones bien constituidas que deciden rediseñar los puestos de trabajo para utilizar equipos, se debe esperar que ciertos empleados se resistan a trabajar en equipo y tal vez sea muy difícil capacitarlos. Por desgracia, estas personas suelen convertirse en víctimas del enfoque de trabajo en equipos.

La creación de equipos a menudo implica resistirse al impulso de contratar a los individuos más talentosos a cualquier precio. El equipo de fútbol profesional Los Ángeles Galaxy pagó una enorme cantidad por los servicios del astro británico David Beckham, aparentemente sin considerar si el futbolista tenía las habilidades para trabajar en equipo.<sup>58</sup> Su contratación resultó en coordinación y cooperación escasas con el equipo. Parece que las habilidades para trabajar en equipos diversos también se ven afectadas por los rasgos de personalidad. Los equipos formados por individuos a quienes les gusta resolver acertijos mentales complejos parecen ser más eficaces, además de que aprovechan los diversos puntos de vista que surgen de las diferencias en edad y formación académica.<sup>59</sup>

## Capacitación: Creación de miembros de equipo hábiles

Los especialistas en capacitación realizan ejercicios que permiten que los individuos experimenten la satisfacción que ofrece el trabajo en equipo. Los talleres ayudan a los empleados a mejorar sus habilidades de comunicación, solución de problemas, negociación, manejo de conflictos y dirección. Por ejemplo, L'Oréal descubrió que los equipos de ventas exitosos no tan solo requerían de vendedores muy hábiles, sino que la gerencia tenía que concentrar gran parte de sus esfuerzos en la construcción de los equipos. “No contábamos con que muchos integrantes de nuestro mejor equipo de ventas habían sido ascendidos porque tenían excelentes habilidades técnicas y ejecutivas”, reconoció David Waldock, el vicepresidente de ventas de L'Oréal. Gracias a la atención que se puso a la capacitación del equipo, “ya no únicamente somos un equipo en papel, que trabaja de manera independiente. Actualmente contamos con una verdadera dinámica grupal, y se trata de una gran dinámica”.<sup>60</sup> Los empleados también aprenden el modelo de cinco etapas de la formación de los grupos que se describió en el capítulo 9. El desarrollo de un equipo eficaz no ocurre de la noche a la mañana, sino que lograrlo lleva tiempo.

## Recompensas: Dar incentivos para ser un hábil miembro del equipo

El sistema de recompensas de una organización necesita rediseñarse de manera que estimule los esfuerzos de cooperación en lugar de los competitivos.<sup>61</sup> Hallmark Cards, Inc., agregó a su sistema básico de incentivos individuales un bono anual basado en el logro de metas de equipo. La empresa Whole Foods enfoca la mayoría de sus recompensas de desempeño al trabajo en equipos. Debido a esto, ahora los equipos seleccionan a los nuevos integrantes de forma cuidadosa para que realmente contribuyan a su eficacia (y también a los bonos de equipo).<sup>62</sup> Por lo general, es mejor establecer un ambiente de cooperación en las primeras etapas de la vida de un equipo. Como vimos, los equipos que pasan de un sistema competitivo a uno cooperativo no comparten la información de inmediato, y tienden a tomar decisiones apresuradas y de calidad deficiente.<sup>63</sup> Al parecer, un cambio rápido en los sistemas de recompensas no convierte de inmediato los bajos niveles de confianza —que caracterizan a los grupos competitivos— en altos niveles de confianza. Estos problemas no se observan en equipos que cuentan con sistemas de cooperación de manera consistente.

Es necesario otorgar ascensos, aumentos de salario y otras formas de reconocimiento a los individuos que trabajan de manera efectiva como miembros de un equipo al capacitar a nuevos colegas, compartir información, ayudar a resolver los conflictos que surgen en el equipo y dominar nuevas habilidades fundamentales. Esto no significa que se ignoren las contribuciones individuales, sino que se deberían equilibrar con las contribuciones desinteresadas al equipo.

Por último, no hay que olvidar las recompensas intrínsecas que los empleados reciben al trabajar en equipo, como la camaradería. Es estimulante y satisfactorio formar parte de un equipo exitoso. Las oportunidades para que el individuo y sus compañeros de equipo se desarrollen pueden brindar una experiencia muy satisfactoria y gratificante para los trabajadores.

### MyManagementLab

Para revisar una aplicación interactiva de este tema, consulte la actividad de simulación de este capítulo, en [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com).

## ¡Cuidado! Los equipos no siempre son la respuesta

**6** Decidir cuándo es preferible utilizar individuos en vez de equipos.

El trabajo en equipo requiere más tiempo y con frecuencia más recursos que el trabajo individual. Los equipos han incrementado las demandas de comunicación, los conflictos por resolver y las reuniones a las cuales asistir. Por consiguiente, los beneficios de usar equipos deben superar los costos, y eso no ocurre siempre.<sup>64</sup> Antes de apresurarnos a utilizar equipos, debemos evaluar de forma cuidadosa si el trabajo requiere o puede beneficiarse de un esfuerzo colectivo.

¿Cómo saber si el trabajo de su grupo será más eficiente si se realiza en equipos? Se pueden aplicar tres pruebas.<sup>65</sup> En primer lugar, ¿el trabajo resultará mejor si lo realiza

más de una persona? Un buen indicador es la complejidad de la tarea y la necesidad de puntos de vista diferentes. Tal vez sea mejor que las tareas sencillas que no requieren de diversas aportaciones se realicen en forma individual. En segundo lugar, ¿el trabajo crea un propósito común o establece un conjunto de metas para los miembros del grupo, que sean más que la suma de las metas individuales? Muchos departamentos de servicio de distribuidores de automóviles nuevos han organizado equipos que vinculan al personal de servicio al cliente, a los mecánicos, a los especialistas en refacciones y a los representantes de ventas. Tales equipos administran mejor la responsabilidad colectiva para garantizar que las necesidades de los clientes se cubran de forma adecuada.

La última prueba consiste en determinar si los miembros del grupo son interdependientes. Los equipos tienen sentido cuando hay interdependencia entre las tareas —cuando el éxito del todo depende del éxito de cada uno y el éxito de cada uno depende del de los demás. Por ejemplo, es evidente que el fútbol soccer es un deporte de *equipo*. El éxito requiere mucha coordinación entre jugadores interdependientes. Por el contrario, los equipos de natación no son realmente equipos, tal vez con excepción de la modalidad de relevos, sino grupos de sujetos que se desempeñan de manera individual, y cuyo rendimiento total solo es la suma de su desempeño individual.

---

### MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com) para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

---

## Resumen e implicaciones para los gerentes

### 7 Mostrar las diferencias en la concepción de los equipos en un contexto global.

Pocas tendencias han influido tanto el trabajo como el movimiento masivo para introducir equipos en el lugar de trabajo. El cambio de trabajar solo a hacerlo en equipo requiere que los individuos cooperen entre sí, compartan información, confronten sus diferencias y sublimen sus intereses personales en aras del bien del equipo.

- Los equipos eficaces tienen características comunes: recursos adecuados, liderazgo eficaz, clima de confianza, y evaluaciones del desempeño y sistemas de recompensas que reflejen las contribuciones al equipo. Estos equipos tienen individuos con experiencia técnica, así como también con habilidades interpersonales, de solución de problemas, de toma de decisiones y los rasgos de personalidad adecuados, como la meticulosidad y la apertura.
- Los equipos eficaces también suelen ser pequeños —menos de 10 personas— y de preferencia estar constituidos por individuos con antecedentes diversos. Tienen miembros que satisfacen las demandas de los roles y prefieren formar parte de un grupo. Y el trabajo que los miembros realizan les brinda libertad y autonomía, la oportunidad de aplicar habilidades y talentos diferentes, la posibilidad de terminar una tarea o un producto completo e identificable, así como de realizar una actividad que tiene un efecto muy importante en otras personas.
- Por último, los equipos eficaces tienen miembros que creen en las capacidades del grupo y que están comprometidos con un plan y propósito comunes, comparten un modelo mental muy preciso de lo que se vaya a lograr, establecen metas específicas para el equipo, experimentan un nivel de conflicto que pueden manejar y sufren un nivel muy bajo de pereza social.
- Debido a que las organizaciones y sociedades individualistas atraen y recompensan los logros individuales, es más difícil crear integrantes de equipo hábiles en dichos ambientes. Para lograr la transformación, la gerencia debería tratar de seleccionar a individuos que cuenten con las habilidades interpersonales que les permitan convertirse en hábiles integrantes del equipo, de ofrecer la capacitación para desarrollar habilidades para el trabajo en equipo y de recompensar a los individuos por sus esfuerzos de cooperación.

## Podemos aprender mucho sobre los equipos de trabajo al estudiar a los equipos deportivos

### PUNTO

**E**n casi todos los países del mundo, los equipos deportivos se consideran ejemplos de trabajo de equipo y logros colectivos. Todos celebramos cuando nuestros equipos favoritos ganan y sentimos compasión de otros cuando pierden. Es divertido practicar y, dependiendo de sus gustos, observar deportes individuales como el golf o el tenis, pero nada se compara con el gozo de ver la actuación y el triunfo de los equipos ya sean de fútbol (soccer o americano), básquetbol o béisbol.

Desde luego, es razonable que tratemos de aprender algunas cosas sobre el liderazgo a partir de esos equipos. Después de todo, ganan en las competencias de mayor nivel y, en ocasiones, ofrecen una forma única para el estudio de la dinámica de los equipos, ya que sus acciones son muy notorias. No hay nada malo en ver qué podemos aprender de esos equipos para lograr que nuestros equipos de trabajo sean más eficaces. Aprendemos de los ejemplos, y si estos son buenos, el aprendizaje también lo será.

De manera interesante, algunas investigaciones sugieren que los individuos estadounidenses, más que los de otras culturas, tienden a utilizar metáforas de equipos en vez de referencias a su familia, la milicia u otras instituciones. Susie Wee, de Hewlett-Packard, escribió lo siguiente:

Con frecuencia alguien me pide que indique algo que aprendí en la universidad que me ayudó en el mundo laboral. Puedo decir que muchas de las cosas más importantes que aprendí en la escuela vienen de mi intervención en equipos deportivos. En mi escuela había un equipo femenino de hockey, en el cual jugué durante 10 años (en la licenciatura y el posgrado). En esos 10 años, mi papel en el equipo evolucionó desde estar en la banca... a ser jugadora... a ser capitana... a ser nuevamente jugadora... y a convertirme en asistente del entrenador. Muchas de mis experiencias cotidianas con el equipo se convirtieron en aprendizajes que conservé y que me han ayudado en el trabajo.

Quizás un aprendizaje más sutil sea el que proviene de lo que uno hace para formar parte del equipo cuando eres el jugador "menos hábil" o quien está en la banca. También puedes hacer importantes contribuciones al mostrar una excelente actitud (y) al hacer un gran esfuerzo por mejorar tus habilidades. Esto se transfiere directamente al mundo laboral, ya que no importa cuál sea tu nivel de habilidad o de experiencia, siempre puedes encontrar una forma de realizar una contribución importante a tu equipo.

¿Cuál es mi consejo para las personas? A los estudiantes, ¡participen en un deporte de equipo! A los trabajadores, ¡vean su carrera como un deporte de equipos!

### CONTRAPUNTO

**L**a historia de Susie Wee es buena, pero el hecho de que considere útil su experiencia atlética no demuestra mucho, ya que es probable que la experiencia sea específica de Susie Wee. Se crea una gran confusión al intentar entender el comportamiento organizacional cuando las personas tratan de hacer generalizaciones excesivas a partir de sus experiencias.

Es cierto que no son pocos los atletas y entrenadores que anuncian libros que, según ellos, tienen implicaciones para las organizaciones. De hecho, entrenadores antiguos y actuales de la NFL han creado una auténtica industria con este tipo de libros. Tony Dungy le dice cómo ser el "líder tutor" de su equipo; Rex Ryan le indica cómo utilizar la pasión y el sentido del humor para dirigir equipos; incluso Bill Walsh (quien murió en 2007) publicó en un 2010 un libro sobre el liderazgo en equipos, con el tema de "el marcador se cuida solo". Vince Lombardi (que falleció en 1970) publicó cada año un libro sobre el liderazgo en los equipos. En todos esos libros, los entrenadores dedican mucho tiempo a explicar la relevancia de su método para el mundo de los negocios. Todos ellos son buenos entrenadores, algunos de ellos incluso magníficos; pero no hay muchas razones para creer que los equipos deportivos funcionen como los equipos de trabajo. ¿Cuántos entrenadores logran carreras exitosas en organizaciones fuera del ámbito deportivo?

De hecho, algunos informes detallados sobre el equipo olímpico estadounidense para los juegos de invierno de 2010, el cual ganó en Vancouver más medallas que las que ningún equipo estadounidense había logrado, demostró que realmente no se trataba de un equipo. El equipo de hockey no tenía mucha relación con el equipo de patinaje artístico, el cual tampoco se relacionaba mucho con el equipo de curling. Sin embargo, incluso dentro de los equipos organizados en cada deporte, tampoco se encontró un gran esfuerzo de equipo en el verdadero sentido de la palabra. El patinador de velocidad Shani Davis, ganador de una medalla de oro y de una de plata, no convivió ni práctico con el equipo; ni siquiera permitió que su biografía se publicara en el sitio Web del equipo. La esquiadora Lindsey Vonn, el esquiador Shaun White y muchos otros trabajaron de manera similar y más bien desafiante "por su cuenta".

No existen muchas organizaciones donde el miembro de un equipo pueda subsistir con ese tipo de conducta. En muchos casos (y tal vez sea la norma) lo único que les importa a los equipos deportivos es ganar. Esta es una de las muchas diferencias que existen entre los equipos deportivos y los equipos de trabajo.

## PREGUNTAS DE REPASO

- 1 ¿Cómo se explica la creciente popularidad de los equipos de trabajo en las organizaciones?
- 2 ¿Cuál es la diferencia entre un grupo y un equipo?
- 3 ¿Cuáles son los cuatro tipos de equipos?
- 4 ¿Qué condiciones o factores del contexto determinan que los equipos sean eficaces?

- 5 ¿Cómo pueden las organizaciones crear miembros de equipo hábiles?
- 6 ¿Cuándo es preferible el trabajo individual al trabajo en equipo?
- 7 ¿Cuáles son las tres formas en que difiere la concepción de los equipos en un contexto global?

## EJERCICIO PRÁCTICO Tripulaciones de vuelo fijas y variables

Forme equipos de cinco personas. Suponga que ha sido contratado por AJet, una aerolínea recién formada con sede en San Luis. Su equipo se formó para analizar las ventajas y las desventajas de utilizar tripulaciones de vuelo variables, y brindar una recomendación que indique si AJet debe continuar con esta práctica de la industria.

Las tripulaciones de vuelo variables son aquellas en las cuales se asignan pilotos, copilotos y sobrecargos a la programación de aviones específicos (por ejemplo, Boeing 737, 757 o 767), con base en su antigüedad. De esta manera, se les da un programa mensual constituido por viajes de 1 a 4 días. Así, cualquier tripulación dada de un avión rara vez se reúne por más de unos cuantos días a la vez. Se requiere un sistema avanzado para cumplir con los programas, de modo que no es raro que un piloto de alto nivel de una aerolínea importante vuele con un copiloto diferente en cada viaje durante un mes. Es probable que un piloto y copiloto que ha-

yan trabajado juntos durante 3 días en enero no lo vuelvan a hacer por el resto del año. (En contraste, una tripulación fija consiste del mismo grupo de pilotos y sobrecargos que vuelan juntos durante cierto periodo de tiempo).

Para decidir si se deben utilizar tripulaciones de vuelo variables, su equipo responderá las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las principales ventajas de las tripulaciones variables?
2. Si tuvieran que recomendar alguna versión de tripulación fija, tomando en cuenta el material expuesto en este capítulo, ¿con qué criterios asignaría las tripulaciones de AJet?

Cuando su equipo haya estudiado las ventajas y desventajas de las tripulaciones variables y respondido las preguntas, prepárese para presentar a toda la clase sus recomendaciones y su justificación.

## DILEMA ÉTICO Equipos sin ética

Con frecuencia se piensa que la conducta poco ética es característica de los individuos. Sin embargo, en muchos casos el trabajo de equipo revela un comportamiento sin ética. Los escándalos corporativos de Enron, Adelphia y WorldCom fueron concebidos por miembros de los equipos directivos de estas organizaciones. El desastre petrolero de BP implicó a varios equipos que no se aseguraron de seguir las normas de seguridad y construcción. ¿Estos ejemplos indican que el comportamiento poco ético de los equipos está limitado a la alta gerencia o también puede ocurrir en equipos de trabajo “comunes”?

Un estudio de 126 equipos con tres miembros de estudiantes de licenciatura sugiere que el comportamiento poco ético en los equipos no solamente ocurre entre los directivos. En este estudio, los equipos debían resolver un problema, con las siguientes instrucciones:

Se les asigna un proyecto de equipo en uno de sus cursos de finanzas. Su equipo se espera hasta el último minuto para trabajar. Para ahorrar tiempo, un amigo sugiere utilizar un viejo proyecto que encontró en los archivos de su club de estudiantes. ¿Su equipo aceptaría este plan?

¿Cuántos equipos decidieron hacer trampa? Aproximadamente el 37 por ciento decidió utilizar el viejo proyecto.

Debido a que este ejercicio es hipotético, los autores también estudiaron el engaño de los equipos de otra forma: permitiendo que los equipos se calificaran a sí mismos en una tarea “señuelo” (un aspecto de su tarea que en realidad no existía), que valía el 2 por ciento de la calificación de su curso. ¿Cuántos equipos hicieron trampa en este caso? Aproximadamente uno de cada cuatro equipos.

Este estudio encontró que los equipos hacían más trampa cuando estaban compuestos por miembros utilitarios (quienes creen que el fin justifica los medios). Sin embargo, era más fácil que las actitudes utilitarias se convirtieran en trampas, cuando los miembros del equipo se sentían “seguros” a nivel interpersonal, es decir, cuando sentían que había poco riesgo dentro del equipo de ser atacados o ridiculizados por sus propuestas o argumentos.

¿Cuál es la conclusión? Al parecer, en las circunstancias correctas, cualquier tipo de equipos son capaces de comportarse de manera poco ética. Al responsabilizar a cada miembro del equipo y facilitar una atmósfera para “dar su palabra”,

donde los miembros del equipo que discrepan sientan la libertad para expresarse, los gerentes pueden desalentar la conducta poco ética en los equipos.

### Preguntas

1. ¿Está seguro de que usted se rehusaría a colaborar en un comportamiento poco ético en el experimento?
2. ¿Cree que la naturaleza de la toma de decisiones en equipo aumenta o disminuye las probabilidades de

que los individuos decidan comportarse de forma poco ética?

3. En este estudio, se pidió a todos los miembros de los equipos que firmaran un formato de respuesta, donde se indicaba que estaban de acuerdo con la decisión. ¿Cree usted que los resultados serían diferentes si no se hubieran pedido la firma o el consenso?

*Fuentes:* M. J. Pearsall y A. P. J. Ellis, "Thick as Thieves: The Effects of Ethical Orientation and Psychological Safety on Unethical Team Behavior", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 2 (2011), pp. 401-411; y D. W. White y E. Lean, "The Impact of Perceived Leader Integrity on Subordinates in a Work Team Environment", *Journal of Business Ethics* 81, núm. (2008), pp. 765-778.

## CASO 1 ¿Por qué los equipos no trabajan como se supone que deben hacerlo?

A pesar de años de promesas de que el trabajo de equipo sería la cura para todos los problemas de los negocios, muchos gerentes han descubierto que incluso los equipos con miembros muy motivados, hábiles y comprometidos pueden fracasar y no lograr los resultados esperados. El profesor Richard Hackman de Harvard University ha estudiado a los equipos durante muchos años y considera que con frecuencia el hecho de no establecer las bases para un desempeño efectivo del equipo causa que sea menos eficaz, que si el líder simplemente dividiera las tareas e hiciera que cada individuo trabajara en la parte asignada. Hackman señaló lo siguiente: "No tengo duda alguna de que un equipo puede hacer magia, pero no cuenten con ello".

¿Cuáles son los principales factores que Hackman ha identificado en los equipos eficaces? Los equipos deben ser poco numerosos y tener una membresía consistente para reducir el tipo de tareas de coordinación que consumen un tiempo valioso. Con demasiada frecuencia, las organizaciones forman equipos basados en proyectos y, luego, los reconfiguran sin considerar las etapas de la formación de grupos que podrían atravesar antes de lograr su mayor desempeño. Se debe contar con los apoyos necesarios, como las recompensas grupales, y definir con claridad las responsabilidades del grupo. De manera sorprendente, en su estudio de 120 equipos de altos directivos, ¡Hackman encontró que menos del 10 por ciento de los miembros coincidió en quiénes eran los miembros que conformaban el equipo!

Los equipos exitosos también tienen líderes asertivos y dinámicos que pueden ejercer su autoridad, incluso cuando el equipo se resiste a ser dirigido. Información similar se obtuvo del fracaso de Ghana Airways, una organización gubernamental que experimentó cambios frecuentes en sus altos directivos, que impidieron establecer un equipo líder con-

sistente. Como resultado de una turbulencia excesiva y de la falta de una visión estratégica, la línea aérea con 40 años de antigüedad, que alguna vez fue un emblema del país, se declaró en bancarrota.

¿Estas desventajas implican que los equipos no son la respuesta a un problema de negocios? Es evidente que a menudo es necesario reunir y coordinar a individuos con un conjunto de habilidades y capacidades diversas para resolver un problema. Sería imposible que todas las tareas administrativas de una organización tan compleja como Ghana Airways fueran realizadas por individuos sin conexión. Además, con frecuencia el trabajo que debe hacerse en un tiempo reducido rebasa lo que un solo individuo puede lograr. En tales casos, lo más inteligente sería considerar la mejor forma de seguir el consejo expresado anteriormente y asegurarse de que el equipo no sea menor que la suma de sus partes.

### Preguntas

1. ¿Qué piensa usted acerca de los elementos que ha identificado Hackman de los equipos de trabajo exitosos? ¿Cree que estos elementos sean necesarios para que un equipo logre un desempeño eficaz?
2. ¿Cree que haya alguna otra condición necesaria para que los equipos sean eficaces?
3. Imagínense que le pidieron organizar y dirigir un equipo de nuevos empleados con alto potencial, para trabajar en el desarrollo de una campaña de marketing internacional. ¿Qué medidas específicas tomaría al inicio de la vida del equipo, con la finalidad de garantizar que sea capaz de evitar algunos de los problemas identificados por Hackman? ¿Existe alguna forma de dividir la meta general del grupo en subtareas para incrementar la responsabilidad individual?

*Fuentes:* D. Coutu, "Why Teams Don't Work", *Harvard Business Review* (mayo de 2009), pp. 99-105; G. Gregory, "Why All-Star Teams Fail", *Lab Manager Magazine* (11 de enero de 2011), [www.labmanager.com](http://www.labmanager.com); J. Amankwah-Amoah y Y. A. Debrah, "The Protracted Collapse of Ghana Airways: Lessons in Organizational Failure", *Group and Organization Management* 35, núm. 5 (2010), pp. 636-665.

## CASO 2 Equipos multinacionales y multiculturales en IBM

Cuando muchos individuos piensan en una compañía tradicional bien establecida, piensan en IBM. Esta organización es famosa por sus reglas escritas e implícitas, como la política de no despedir a los empleados, su enfoque en los ascensos y los logros individuales, la expectativa de un servicio vitalicio en la empresa, y su requisito de vestir traje y camisa blanca en el trabajo. La empresa fue uno de los puntales de la cultura corporativa del "hombre con un traje de lana gris" en Estados Unidos.

Desde luego, los tiempos han cambiado.

IBM tiene clientes en 170 países y ahora realiza dos tercios de sus negocios fuera de Estados Unidos. Como resultado, ha cambiado prácticamente todos los aspectos de su vieja cultura. Uno de sus enfoques relativamente nuevos es el del trabajo en equipo. Mientras que IBM utiliza equipos de trabajo de manera extensiva, como todas las grandes organizaciones, la manera en que lo hace es única.

Para fomentar el reconocimiento de una variedad de culturas y abrir mercados emergentes, IBM envía a cientos de sus empleados como voluntarios de proyectos en equipo de un mes de duración a regiones del mundo donde la mayoría de las grandes empresas no hacen negocios. Al Chakra, un gerente de desarrollo de software que vive en Raleigh, Carolina del Norte, fue enviado con GreenForest, un equipo que fabrica muebles en Timisoara, Rumanía. Chakra se integró con empleados de IBM que provenían de otros cinco países. Junto, el equipo ayudó a que GreenForest incrementara sus conocimientos de cómputo para mejorar sus negocios. GreenForest no tuvo que pagar por la asesoría del equipo de IBM.

Esto difícilmente es altruismo. IBM cree firmemente que los equipos multinacionales y multiculturales son una buena inversión. En primer lugar, ayudan a sembrar el terreno para descubrir negocios en economías emergentes, y se espera que muchas de ellas en el futuro tengan un mayor crecimiento que los mercados maduros. Stanley Litow, el vicepresidente de IBM que supervisa el programa, también piensa que este

ayuda a los empleados a desarrollar habilidades multiculturales de equipo y a entender los mercados locales. Litow señala lo siguiente: "Queremos crear un grupo de líderes que conozca estos lugares y que también aprenda a intercambiar su cultura y sus habilidades diversos". Algunos de los países a los que IBM ha enviado a sus equipos multiculturales son Turquía, Tanzania, Vietnam, Ghana y Filipinas.

En cuanto a Chakra, se sintió muy emocionado de ser elegido para el equipo. "Sentí como si me hubiera ganado la lotería", reconoció. Chakra aconsejó a GreenForest la forma de convertirse en una compañía sin uso de papel en 3 años, y le recomendó sistemas de cómputo para aumentar la productividad y las exportaciones a Europa Occidental.

Otro miembro del equipo, Bronwyn Grantham, un individuo australiano que trabaja en las oficinas de IBM en Londres, asesoró a GreenForest acerca de estrategias de ventas. Al describir la experiencia del equipo, Grantham señaló: "Nunca había trabajado de forma tan estrecha con un equipo de IBM con un rango de habilidades tan extenso".

### Preguntas

1. Si usted calcula las horas-hombre dedicadas a los proyectos en equipo de IBM, suman más de 180,000 horas anuales de tiempo gerencial. ¿Cree que sea una inversión inteligente de los recursos humanos de IBM? ¿Por qué?
2. ¿Por qué cree que la cultura de IBM haya pasado de ser formal, estable e individualista a ser informal, transitoria y orientada hacia los equipos?
3. ¿Le gustaría trabajar en alguno de los equipos de proyectos multinacionales y multiculturales de IBM?
4. Los proyectos de los equipos multiculturales a menudo enfrentan problemas de comunicación, expectativas y valores. ¿De qué manera cree que se podrían superar tales desafíos?

Fuentes: Basado en C. Hymowitz, "IBM Combines Volunteer Service, Teamwork to Cultivate Emerging Markets", *The Wall Street Journal* (4 de agosto de 2008), p. B6; S. Gupta, "Mine the Potential of Multicultural Teams", *HR Magazine* (octubre de 2008), pp. 70-84; y H. Aguinis y K. Kraiger, "Benefits of Training and Development for Individual and Teams, Organization, and Society", *Annual Review of Psychology* 60, núm. 1 (2009), pp. 451-474.

## NOTAS

1. Esta sección se basa en J. R. Katzenbach y D. K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993), pp. 21, 45, 85 y D. C. Kinlaw, *Developing Superior Work Teams* (Lexington, MA: Lexington Books, 1991), pp. 3-21.
2. J. Mathieu, M. T. Maynard, T. Rapp y L. Gilson, "Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and

a Glimpse into the Future", *Journal of Management* 34, núm. 3 (2008), pp. 410-476.

3. J. H. Shonk, *Team-Based Organizations* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1992); y M. A. Verespej, "When Workers Get New Roles", *IndustryWeek* (3 de febrero de 1992), p. 11.
4. G. Bodinson y R. Bunch, "AQP's National Team Excellence Award: Its Purpose, Value and Process", *The Journal for Quality and Participation* (primavera de 2003), pp.37-42.

5. Véase, por ejemplo, A. Erez, J. A. LePine y H. Elms, "Effects of Rotated Leadership and Peer Evaluation on the Functioning and Effectiveness of Self-Managed Teams: A Quasi-experiment", *Personnel Psychology* (invierno de 2002), pp. 929-948.
6. Véase, por ejemplo, C. W. Langfred, "Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams", *Academy of Management Journal* (junio de 2004), pp. 385-399.
7. C. W. Langfred, "The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams", *Academy of Management Journal* 50, núm. 4 (2007), pp. 885-900.
8. J. Devaro, "The Effects of Self-Managed and Closely Managed Teams on Labor Productivity and Product Quality: An Empirical Analysis of a Cross-Section of Establishments", *Industrial Relations* 47, núm. 4 (2008), pp. 659-698.
9. A. Shah, "Starbucks Strives for Instant Gratification with Via Launch", *FRWeek* (diciembre de 2009), p. 15.
10. B. Freyer y T. A. Stewart, "Cisco Sees the Future", *Harvard Business Review* (noviembre de 2008), pp. 73-79.
11. Véase, por ejemplo, L. L. Martins, L. L. Gilson y M. T. Maynard, "Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go from Here?", *Journal of Management* (noviembre de 2004), pp. 805-835; y B. Leonard, "Managing Virtual Teams", *HRMagazine* (junio de 2011), pp. 39-42.
12. J. R. Mesmer-Magnus, L. A. DeChurch, M. Jiménez-Rodríguez, J. Wildman y M. Shuffler, "A Meta-Analytic Investigation of Virtuality and Information Sharing in Teams", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115, núm. 2 (2011), pp. 214-225.
13. A. Malhotra, A. Majchrzak y B. Rosen, "Leading Virtual Teams", *Academy of Management Perspectives* (febrero de 2007), pp. 60-70; y J. M. Wilson, S. S. Straus y B. McEvily, "All in Due Time: The Development of Trust in Computer-Mediated and Face-to-Face Teams", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 19 (2006), pp. 16-33.
14. Véase, por ejemplo, J. R. Hackman, "The Design of Work Teams", en J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 315-342; y M. A. Campion, G. J. Medsker y C. A. Higgs, "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups", *Personnel Psychology* (invierno de 1993), pp. 823-850.
15. 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), p. 555.
16. Este modelo se basa en M. A. Campion, E. M. Papper y G. J. Medsker, "Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension", *Personnel Psychology* (verano de 1996), pp. 429-452; Hyatt and Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance", pp. 553-585; S. G. Cohen y D. E. Bailey, "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop floor to the Executive Suite", *Journal of Management* 23, núm. 3 (1997), pp. 239-290; L. Thompson, *Making the Team* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), pp. 18-33; y J. R. Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
17. Véase G. L. Stewart y M. R. Barrick, "Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intra-team Process and the Moderating Role of Task Type", *Academy of Management Journal* (abril de 2000), pp. 135-148.
18. Hyatt and Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance", p. 577.
19. P. Balkundi y D. A. Harrison, "Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About Network Structure's Effects on Team Viability and Performance", *Academy of Management Journal* 49, núm. 1 (2006), pp. 49-68; G. Chen, B. L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen y B. Rosen, "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2 (2007), pp. 331-346; L. A. DeChurch y M. A. Marks, "Leadership in Multiteam Systems", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 2 (2006), pp. 311-329; A. Srivastava, K. M. Bartol y E. A. Locke, "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance", *Academy of Management Journal* 49, núm. 6 (2006), pp. 1239-1251; y J. E. Mathieu, K. K. Gilson y T. M. Ruddy, "Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006), pp. 97-108.
20. J. B. Carson, P. E. Tesluk y J. A. Marrone, "Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance", *Academy of Management Journal* 50, núm. 5 (2007), pp. 1217-1234.
21. K. T. Dirks, "Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2000), pp. 1004-1012; M. Williams, "In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development", *Academy of Management Review* (julio de 2001), pp. 377-396 y J. Schaubroeck, S. S. K. Lam y A. C. Peng, "Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior influences on Team Performance", *Journal of Applied Psychology*, primera publicación en línea (7 de febrero de 2011), doi: 10.1037/a0022625.
22. Véase F. Aime, C. J. Meyer y S. E. Humphrey, "Legitimacy of Team Rewards: Analyzing Legitimacy as a Condition for the Effectiveness of Team Incentive Designs", *Journal of Business Research* 63, núm. 1 (2010), pp. 60-66; y P. A. Bamberger y R. Levi, "Team-Based Reward Allocation Structures and the Helping Behaviors of Outcome-Interdependent Team Members", *Journal of Managerial Psychology* 24, núm. 4 (2009), pp. 300-327; y M. J. Pearsall, M. S. Christian y A. P. J. Ellis, "Motivating Interdependent Teams: Individual Rewards, Shared Rewards, or Something in Between?", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 1 (2010), pp. 183-191.
23. R. R. Hirschfeld, M. H. Jordan, H. S. Feild, W. F. Giles y A. A. Armenakis, "Becoming Team Players: Team Members' Mastery of Teamwork Knowledge as a Predictor of Team Task Proficiency and Observed Teamwork Effectiveness", *Journal of Applied*

- Psychology* 91, núm. 2 (2006), pp. 467-474; y K. R. Randall, C. J. Resick y L. A. DeChurch, "Building Team Adaptive Capacity: The Roles of Sensegiving and Team Composition", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 3 (2011), pp. 525-540.
24. H. Moon, J. R. Hollenbeck y S. E. Humphrey, "Asymmetric Adaptability: Dynamic Team Structures as One-Way Streets", *Academy of Management Journal* 47, núm. 5 (octubre de 2004), pp. 681-695; A. P. J. Ellis, J. R. Hollenbeck y D. R. Ilgen, "Team Learning: Collectively Connecting the Dots", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 5 (octubre de 2003), pp. 821-835; C. L. Jackson y J. A. LePine, "Peer Responses to a Team's Weakest Link: A Test and Extension of LePine and Van Dyne's Model", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 3 (junio de 2003), pp. 459-475; y J. A. LePine, "Team Adaptation and Postchange Performance: Effects of Team Composition in Terms of Members' Cognitive Ability and Personality", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 1 (febrero de 2003), pp. 27-39.
  25. S. T. Bell, "Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007), pp. 595-615; y M. R. Barrick, G. L. Stewart, M. J. Neubert y M. K. Mount, "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* (junio de 1998), pp. 377-391.
  26. T. A. O'Neill y N.J. Alien, "Personality and the Prediction of Team Performance", *European Journal of Personality* 25, núm. 1 (2011), pp. 31-42.
  27. Ellis, Hollenbeck e Ilgen, "Team Learning"; C. O. L. H. Porter, J. R. Hollenbeck y D. R. Ilgen, "Backing Up Behaviors in Teams: The Role of Personality and Legitimacy of Need", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 3 (junio de 2003), pp. 391-403; A. Colquitt, J. R. Hollenbeck y D. R. Ilgen, "Computer-Assisted Communication and Team Decision-Making Performance: The Moderating Effect of Openness to Experience", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 2 (abril de 2002), pp. 402-410; J. A. LePine, J. R. Hollenbeck, D. R. Ilgen y J. Hedlund, "The Effects of Individual Differences on the Performance of Hierarchical Decision Making Teams: Much More Than G", *Journal of Applied Psychology* 82 (1997), pp. 803-811; Jackson y LePine, "Peer Responses to a Team's Weakest Link"; y LePine, "Team Adaptation and Postchange Performance".
  28. Barrick, Stewart, Neubert y Mount, "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness", p. 388; y S. E. Humphrey, J. R. Hollenbeck, C. J. Meyer y D. R. Ilgen, "Trait Configurations in Self-Managed Teams: A Conceptual Examination of the Use of Seeding for Maximizing and Minimizing Trait Variance in Teams", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007), pp. 885-892.
  29. S. E. Humphrey, E. P. Morgeson y M. J. Mannor, "Developing a Theory of the Strategic Core of Teams: A Role Composition Model of Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 48-61.
  30. C. Margerison y D. McCann, *Team Management: Practical New Approaches* (Londres: Mercury Books, 1990).
  31. K. Y. Williams y C. A. O'Reilly III, "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Endnotes Research", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 20, (Slamford, CT: Jai Press, 1998) pp. 77-140; y A. Joshi, "The Influence of Organizational Demography on the External Networking Behavior of Teams", *Academy of Management Review* (julio de 2006), pp.583-595.
  32. A. Joshi y H. Roh, "The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review", *Academy of Management Journal* 52, núm. 3 (2009), pp. 599-627; S. K. Horwitz e I. B. Horwitz, "The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography", *Journal of Management* 33, núm. 6 (2007), pp. 987-1015; y S. T. Bell, A. J. Villado, M. A. Lukasik, L. Belau y A. L. Briggs, "Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis", *Journal of Management* 37, núm. 3 (2011), pp. 709-743.
  33. S. J. Shin y J. Zhou, "When Is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and Development Teams? Transformational Leadership as a Moderator", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 6 (2007), pp. 1709-1721; y K.J. Klein, A. P. Knight, J. C. Ziegert, B. C. Lim, y J. L. Saltz, "When Team Members' Values Differ: The Moderating Role of Team Leadership", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114, núm. 1 (2011), pp. 25-36.
  34. W. E. Watson, K. Kumar y L. K. Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups," *Academy of Management Journal* (junio de 1993), pp. 590-602; P. C. 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; y S. Mohammed y L. C. Angell, "Surface- and Deep-Level Diversity in Workgroups: Examining the Moderating Effects of Team Orientation and Team Process on Relationship Conflict", *Journal of Organizational Behavior* (diciembre de 2004), pp. 1015-1039.
  35. Watson, Kumar y Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance."
  36. D. F. Crown, "The use of Group and Groupcentric Individual Goals for Culturally Heterogeneous and Homogeneous Task Groups: An Assessment of European Work Teams", *Small Group Research* 38, núm. 4 (2007), pp. 489-508.
  37. D. Coutu, "Why Teams Don't Work", *Harvard Business Review* (mayo de 2009), pp. 99-105. Las evidencias de esta sección están descritas en Thompson, *Making the Team*, pp. 65-67. Véase también L. A. Currell, R. H. Forrester y J. F. Dawson, "It's What You Do and the Way That You Do It: Team Task, Team Size, and Innovation-Related Group Processes", *European Journal of Work & Organizational Psychology* 10, núm. 2 (junio de 2001), pp. 187-204; R. C. Liden, S.J. Wayne y R. A. Jaworski, "Social Loafing: A Field Investigation", *Journal of Management* 30, núm. 2 (2004), pp. 285-304; y J. A. Wagner, "Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups", *Academy of Management Journal* 38, núm. 1 (febrero de 1995), pp.152-172.
  38. "Is Your Team Too Big? Too Small? What's the Right Number? Knowledge@Wharton (14 de junio de 2006), pp. 1-5.

39. Hyatt y Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance"; J. D. Shaw, M. K. Duffy y E. M. Stark, "Interdependence and Preference for Group Work: Main and Congruence Effects on the Satisfaction and Performance of Group Members", *Journal of Management* 26, núm. 2 (2000), pp. 259-279; y S. A. Kiffin-Peterson y J. L. Cordery, "Trust, Individualism, and Job Characteristics of Employee Preference for Teamwork", *International Journal of Human Resource Management* (febrero de 2003), pp. 93-116.
40. J. A. LePine, R. F. Piccolo, C. L. Jackson, J. E. Mathieu y J. R. Saul, "A Meta-Analysis of Teamwork Processes: Tests of a Multidimensional Model and Relationships with Team Effectiveness Criteria", *Personnel Psychology* 61 (2008), pp. 273-307.
41. I. D. Steiner, *Group Processes and Productivity* (Nueva York: Academic Press, 1972).
42. J. A. LePine, R. F. Piccolo, C. L. Jackson, J. E. Mathieu y J. R. Saul, "A Meta-Analysis of Teamwork Processes: Tests of a Multidimensional Model and Relationships with Team Effectiveness Criteria"; y J. E. Mathieu y T. L. Rapp, "Laying the Foundation for Successful Team Performance Trajectories: The Roles of Team Charters and Performance Strategies", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 90-103.
43. J. E. Mathieu y W. Schulze, "The Influence of Team Knowledge and Formal Plans on Episodic Team Process-Performance Relationships", *Academy of Management Journal* 49, núm. 3 (2006), pp. 605-619.
44. A. N. Pieterse, D. van Knippenberg y W. P. van Ginkel, "Diversity in Goal Orientation, Team Reflexivity, and Team Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114, núm. 2 (2011), pp. 153-164.
45. A. Gurtner, F. Tschann, N. K. Semmer y C. Nagele, "Getting Groups to Develop Good Strategies: Effects of Reflexivity Interventions on Team Process, Team Performance, and Shared Mental Models", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007), pp. 127-142; M. C. Schippers, D. N. Den Hartog y P. L. Koopman, "Reflexivity in Teams: A Measure and Correlates", *Applied Psychology: An International Review* 56, núm. 2 (2007), pp. 189-211; y C. S. Burke, K. C. Stagl, E. Salas, L. Pierce y D. Kendall, "Understanding Team Adaptation: A Conceptual Analysis and Model", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 6 (2006), pp. 1189-1207.
46. A. N. Pieterse, D. van Knippenberg y W. P. van Ginkel, "Diversity in Goal Orientation, Team Reflexivity, and Team Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114, núm. 2 (2011), pp. 153-164.
47. E. Weldon y L. R. Weingart, "Group Goals and Group Performance", *British Journal of Social Psychology* (primavera de 1993), pp. 307-334. Véase también R. P. DeShon, S. W. J. Kozlowski, A. M. Schmidt, K. R. Milner y D. Wiechmann, "A Multiple-Goal, Multilevel Model of Feedback Effects on the Regulation of Individual and Team Performance", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2004), pp. 1035-1056.
48. K. Tasa, S. Taggar y G. H. Seijts, "The Development of Collective Efficacy in Teams: A Multilevel and Longitudinal Perspective", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007), pp. 17-27; D. I. Jung y J. J. Sosik, "Group Potency and Collective Efficacy: Examining Their Predictive Validity, Level of Analysis, and Effects of Performance Feedback on Future Group Performance", *Group & Organization Management* (septiembre de 2003), pp. 366-391; y R. R. Hirschfeld y J. B. Bernerth, "Mental Efficacy and Physical Efficacy at the Team Level: Inputs and Outcomes Among Newly Formed Action Teams", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008), pp. 1429-1437.
49. S. Mohammed, L. Ferzandi, y K. Hamilton, "Metaphor No More: A 15-Year Review of the Team Mental Model Construct", *Journal of Management* 36, núm. 4 (2010), pp. 876-910.
50. A. P. J. Ellis, "System Breakdown: The Role of Mental Models and Transactive Memory on the Relationships Between Acute Stress and Team Performance", *Academy of Management Journal* 49, núm. 3 (2006), pp. 576-589.
51. S. W. J. Kozlowski y D. R. Ilgen, "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams", *Psychological Science in the Public Interest* (diciembre de 2006), pp. 77-124; y B. D. Edwards, E. A. Day, W. Arthur Jr. y S. T. Bell, "Relationships Among Team Ability Composition, Team Mental Models, and Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 3 (2006), pp. 727-736.
52. L. A. DeChurch y J. R. Mesmer-Magnus, "The Cognitive Underpinnings of Effective Teamwork: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 1 (2010), pp. 32-53.
53. J. Farh, C. Lee y C. I. C. Farh, "Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1173-1180.
54. K. J. Behfar, R. S. Peterson, E. A. Mannix y W. M. K. Trochim, "The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 1 (2008), pp. 170-188.
55. K. H. Price, D. A. Harrison y J. H. Gavin, "Withholding Inputs in Team Contexts: Member Composition, Interaction Processes, Evaluation Structure, and Social Loafing", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 6 (2006), pp. 1375-1384.
56. Véase, por ejemplo, B. L. Kirkman y D. L. Shapiro, "The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness", *Academy of Management Review*, julio de 1997, pp. 730-757; y 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* 30, núm. 1 (2001), pp. 12-29.
57. G. Hertel, U. Konradt y K. Voss, "Competencies for Virtual Teamwork: Development and Validation of a Web-Based Selection Tool for Members of Distributed Teams", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, núm. 4 (2006), pp. 477-504.
58. I. Galarcep, "Beckham Loan Makes No Sense for the Galaxy", *ESPNsoccer.net* (24 de octubre de 2008), soccermet.espn.go.com.
59. E. Kearney, D. Geberty S. C. Voelpel, "When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need for Cognition", *Academy of Management Journal* 52, núm. 3 (2009), pp. 581-598.

60. H. M. Guttman, "The New High-Performance Player", *The Hollywood Reporter* (27 de octubre de 2008), [www.hollywoodreporter.com](http://www.hollywoodreporter.com).
61. J. S. DeMatteo, L. T. Eby y E. Sundstrom, "Team-Based Rewards: Current Empirical Evidence and Directions for Future Research", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 20 (Stamford CT: JAI Press), pp. 141-183 (1998).
62. T. Erickson y L. Gratton, "What It Means to Work Here", *Business Week* (10 de enero de 2008), [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com).
63. M. D. Johnson, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, D. R. Ilgen, D. Jandt y C. J. Meyer, "Cutthroat Cooperation: Asymmetrical Adaptation to Changes in Team Reward Structures", *Academy of Management Journal* 49, núm. 1 (2006), pp. 103-119.
64. C. E. Naquin y R. O. Tynan, "The Team Halo Effect: Why Teams Are Not Blamed for Their Failures", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2003, pp. 332-340.
65. A. B. Drexler y R. Forrester, "Teamwork-Not Necessarily the Answer", *HRMagazine* (enero de 1998), pp. 55-58.

## REGLAS DE GOLDMAN

Las grandes organizaciones cuentan con políticas que rigen muchos aspectos de la conducta de los empleados, incluyendo la comunicación por correo electrónico. Sin embargo, pocas tienen reglas tan complejas para los correos electrónicos como Goldman Sachs.

Goldman es uno de los bancos estadounidenses de inversión más antiguos, más grandes y más respetados. Mientras que algunos de sus competidores se declararon en bancarrota durante la reciente crisis por los créditos hipotecarios de alto riesgo (Lehman Brothers, Bear Stearns) o requirieron de una enorme ayuda del gobierno (especialmente Citygroup, Bank of America, JPMorgan Chase y Wells Fargo), a Goldman le fue muy bien. La compañía obtuvo \$10,000 millones de un programa asistencial gubernamental (TARP, Troubled Asset Relief Program), pero pagó el dinero (con un interés de 23 por ciento) antes que cualquier otra institución de inversiones.

¿Por qué Goldman es tan bueno? Con certeza un factor es su gerencia. *Businessweek* le asignó el sexto lugar en su lista de 2010 de los mejores lugares para iniciar una carrera. En una reseña se comentó que, “los egresados de la maestría en administración de empresas constantemente citan a Goldman Sachs como uno de sus lugares de trabajo preferidos, y ocupa el primer lugar entre las empresas de servicios financieros. Una vez que ingresan, las personas adoran a la compañía”.

Sin embargo, ¿adoran sus políticas para los correos electrónicos? El manual para los correos electrónicos de Goldman, que tiene el ominoso título de *Políticas estadounidenses para la preparación, supervisión, distribución y retención de comunicaciones escritas y electrónicas*, es tan complicado que incluye dos reglas para los usos de la conjunción “y”.

Algunas de las reglas más interesantes para los correos electrónicos son:

- “El nivel de detalle o explicación necesario para lograr comunicaciones claras, precisas y comprensibles dependerá, en parte, de la magnitud y sofisticación del público al que se dirige [...] la falta de sofisticación económica del receptor a menudo exigirá una presentación más detallada”.
- “Toda la correspondencia de ventas proveniente de los empleados que trabajan en las oficinas centrales, o que va dirigida a ellos, debe transmitirse a través de las oficinas regionales para fines de revisión, aprobación, distribución y conservación”.
- “Se tomarán muestras de la correspondencia de cada individuo no menos de una vez cada año”.

Con todo lo complejo que son las reglas de Goldman, no salvaron a la compañía cuando salió a la luz que esta estaba recomendando a los clientes que hicieran inversiones hipotecarias cuando ella misma estaba apostando en su contra (“reduciéndolas”). Varios correos electrónicos fueron especialmente condenatorios, al llamar a la estrategia “El gran recorte”. Otra cadena de correos electrónicos reveló que, aunque se le había instruido para “ser dinámico en la distribución de esos artículos” (créditos hipotecarios positivos), un gerente de Goldman le escribió a su novia: “Ese negocio está muerto, y los pobres prestatarios no sobrevivirán mucho tiempo”.

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Identificar las principales funciones de la comunicación.
- 2 Describir el proceso de comunicación y distinguir entre comunicación formal e informal.
- 3 Comparar la comunicación ascendente, descendente y lateral, y dar ejemplos de cada una.
- 4 Comparar los tipos de comunicación oral, escrita y no verbal.
- 5 Analizar las ventajas y los desafíos de la comunicación electrónica.
- 6 Mostrar la forma en que la riqueza del canal de comunicación determina su elección.
- 7 Identificar las diferencias entre el procesamiento automático y controlado de los mensajes persuasivos.
- 8 Identificar las barreras comunes para la comunicación eficaz.
- 9 Ilustrar cómo superar los problemas potenciales en la comunicación intercultural.

### MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com).

# Comunicación

11

*Hablar constantemente no necesariamente implica comunicarse. —Joel in *Eternal Sunshine of the Spotless Mind**



**Goldman  
Sachs**

Es poco probable que tales mensajes sean congruentes con las sofisticadas políticas para los correos electrónicos de Goldman. Sin embargo, la empresa realmente obtuvo ganancias significativas.

*Fuente:* M. Abelson y C. Winter, "The Goldman Rules", *Bloomberg Businessweek* (25 de abril de 2011), pp. 90-91; L. Lavelle, "Best Places to Launch a Career", *Bloomberg Businessweek* (junio de 2010), descargado el 10 de junio de 2011, de <http://images.businessweek.com/>; y L. Story y S. Chan, "Goldman Cited 'Serious' Profit on Mortgages", *The New York Times* (25 de abril de 2010), pp. Y1, Y25.

**E**ste ejemplo ilustra las profundas consecuencias de la comunicación. En este capítulo estudiaremos el poder de la comunicación y las formas en que se logra que sea más eficaz. Uno de los temas que se analizarán son los chismes. Considere la siguiente autoevaluación y cómo son sus actitudes hacia los chismes en el lugar de trabajo.

Es probable que la comunicación deficiente sea la fuente de los conflictos interpersonales que se citan con mayor frecuencia.<sup>1</sup> Debido a que los individuos pasan comunicándose cerca de 70 por ciento de las horas que están en vigilia —ya sea escribiendo, leyendo, hablando, escuchando—, parece razonable concluir que una de las cuestiones que más inhiben el desempeño exitoso de un grupo es la carencia de una comunicación eficaz. Contar con buenas habilidades de comunicación resulta fundamental para tener éxito profesional. Las encuestas de los reclutadores casi siempre señalan las habilidades de comunicación entre las características más importantes.<sup>2</sup>

Ningún individuo, grupo u organización puede existir sin la transmisión de mensajes con significado entre sus miembros; solo así se pueden transmitir la información y las ideas. Sin embargo, la comunicación es más que únicamente impartir significado; el significado también debe entenderse. Si tan solo un miembro del grupo habla alemán y los demás no conocen este idioma, aquel individuo no será comprendido cabalmente. Por consiguiente, la comunicación tiene que incluir tanto la *transferencia* como la *comprensión del significado*.

La comunicación perfecta, si algo así existiera, se daría cuando un pensamiento o una idea se transmitieran de modo que el receptor percibiera exactamente la misma imagen mental que el emisor. Aunque parecería algo elemental, la comunicación perfecta nunca se logra en la práctica, por razones que se verán más adelante en este capítulo.

Primero revisaremos de manera breve las funciones que desempeña la comunicación y luego describiremos el proceso de comunicarse.



### ¿Soy alguien chismoso?

En la Self Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.E3 (Am I a Gossip?) y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué puntuación obtuvo con respecto a sus compañeros?
2. ¿Piensa que generar chismes sea una falta moral? ¿Por qué?

## Funciones de la comunicación

- 1 Identificar las principales funciones de la comunicación.

La comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.<sup>3</sup>

La comunicación actúa de varias maneras para *controlar* el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y reglas formales

Muchas de las interacciones de comunicación que se llevan a cabo en una organización tienen la función de permitir la expresión de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales. En esta fotografía, Rene Brookbank, consultora de marketing y directora de relaciones con el cliente del despacho de abogados Cummins & White, bromea con sus colegas de trabajo durante un evento de moda corporativa. La empresa organizó una exhibición para las abogadas y el personal femenino para que, de manera divertida, conocieran las tendencias en la moda de la vestimenta de negocios y, después, les obsequió a todas trajes nuevos. Durante el evento social, la comunicación animada entre los empleados les permitió expresar sus sentimientos de alegría y gratitud.



Fuente: c44/ZUMA Press/Newscom.

que se exige acaten los empleados. Cuando estos tienen que comunicar a su jefe inmediato cualquier queja relacionada con el trabajo, cumplir con la descripción de su puesto u obedecer las políticas de la empresa, la comunicación desempeña una función de control. La comunicación informal también rige la conducta. Cuando grupos de trabajo molestan o hostigan a un miembro que produce demasiado (y que origina que el resto del grupo transmita una mala imagen), se están comunicando con él de manera informal y controlando su comportamiento.

La comunicación favorece la *motivación* porque les aclara a los individuos lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y cómo podrían mejorar si su rendimiento fuera insatisfactorio. Estudiamos esta estrategia en el capítulo 7, cuando se revisó la teoría del establecimiento de metas. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación del progreso hacia ellas y el reforzamiento del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

Para mucha gente, su grupo de trabajo es la principal fuente de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan tanto sus frustraciones como sus sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación ofrece un medio para la *expresión emocional* de los sentimientos, así como para satisfacer las necesidades sociales.

La última función de la comunicación consiste en facilitar la toma de decisiones. La comunicación proporciona la *información* que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, gracias a la transmisión de los datos requeridos para identificar y evaluar las alternativas.

Casi cualquier interacción de comunicación que se lleva a cabo en un grupo u organización desempeña una o más de estas funciones, y ninguna de las cuatro es más importante que las demás. Para lograr un desempeño eficaz, los grupos necesitan mantener cierta forma de control sobre sus integrantes, estimularlos para que actúen, permitir la expresión emocional y tomar decisiones.



## El proceso de comunicación

- 2** Describir el proceso de comunicación, y distinguir entre comunicación formal e informal.

Antes de que ocurra la comunicación, se necesita un propósito: un mensaje que se transmitirá entre un emisor y un receptor. El emisor codifica el mensaje (lo convierte a una forma simbólica) y lo transmite por algún medio (canal) al receptor, quien a su vez lo decodifica. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra.<sup>4</sup>

En la figura 11-1 se describe este proceso de comunicación. Las partes esenciales de este modelo son: 1. el emisor, 2. la codificación, 3. el mensaje, 4. el canal, 5. la decodificación, 6. el receptor, 7. el ruido y 8. la retroalimentación..

El *emisor* inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El *mensaje* es el producto físico real de la *codificación* del emisor. Cuando hablamos, lo que se dice es el mensaje. Cuando escribimos, lo que se escribe es el mensaje. Cuando hacemos ademanes, los movimientos de los brazos y las expresiones del rostro son el mensaje. El *canal* es el medio a través del cual viaja el mensaje. El emisor lo selecciona, y determina si utilizará un canal formal o uno informal. Los **canales formales** los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Por tradición, siguen la cadena de autoridad en la organización. Otras formas de mensajes, como los mensajes personales o sociales, siguen los **canales informales**, que son espontáneos y surgen como respuesta a las decisiones individuales.<sup>5</sup> El receptor es (son) la(s) persona(s) a quien(es) se dirige el mensaje, y que primero debe(n) traducir los símbolos a una forma comprensible. Este paso es la *decodificación* del mensaje. El *ruido* representa las barreras a la comunicación que distorsionan la claridad del mensaje, como los problemas de percepción, la sobrecarga de información, las dificultades semánticas o las diferencias culturales. El vínculo final en el proceso de comunicación es un lazo de retroalimentación. La *retroalimentación* es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un inicio. Determina si se logró la comprensión.

## La dirección de la comunicación

- 3** Comparar la comunicación ascendente, descendente y lateral, y dar ejemplos de cada una.

La comunicación puede fluir de forma vertical o lateral. La dimensión vertical se subdivide asimismo en las direcciones ascendente y descendente.<sup>6</sup>

## Comunicación descendente

La comunicación que fluye desde el nivel de un grupo u organización hasta un nivel inferior se denomina *comunicación descendente*. La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, explicar las políticas y los procedimientos, señalar los problemas que necesitan atención y brindar retroalimentación acerca del desempeño.

Al utilizar la comunicación descendente, los gerentes deben explicar las razones de *por qué* se tomó una decisión. Un estudio reveló que había el doble de probabilidad de que los trabajadores se comprometieran con los cambios propuestos, cuando se les explicaban cabalmente las razones subyacentes. Aunque esto parece cuestión de sentido común, muchos gerentes sienten que están demasiado ocupados para explicar las cosas, o que las explicaciones “causarán muchos problemas”. No obstante, las evidencias indican con claridad que las explicaciones incrementan el compromiso de los subalternos y su apoyo a las decisiones.<sup>7</sup> Asimismo, aunque los gerentes podrían pensar que enviar un mensaje una vez es suficiente para llegar a los empleados de nivel inferior, la mayoría de las investigaciones sugieren que las comunicaciones gerenciales deben repetirse varias veces y a través de diferentes medios para ser realmente eficaces.<sup>8</sup>

Otro problema de la comunicación descendente es su naturaleza unidireccional; por lo general, los gerentes informan a los subalternos, pero rara vez solicitan su consejo o sus opiniones. Un estudio reveló que casi dos terceras partes de los trabajadores afirmaban que su jefe rara vez o nunca solicitaban su consejo. En el estudio se señala que “las organizaciones siempre persiguen un compromiso mayor por parte de los empleados, pero las evidencias indican que cometen errores fundamentales de manera innecesaria. Las personas necesitan ser respetadas y escuchadas”. Compañías como el fabricante de teléfonos celulares Nokia escuchan de manera activa las sugerencias de los trabajadores, una práctica que la empresa considera especialmente importante para la innovación.<sup>9</sup>

Los mejores comunicadores son aquellos que explican las razones que se hallan tras sus comunicaciones descendentes, pero también solicitan comunicación de los individuos a quienes supervisan. Esto lleva a la siguiente dirección: la comunicación ascendente.

## Comunicación ascendente

La *comunicación ascendente* fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para brindar retroalimentación a los jefes, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación ascendente permite que los gerentes conozcan los sentimientos de los empleados hacia su puesto de trabajo, hacia sus colegas y hacia la organización en general. Los gerentes también utilizan la comunicación ascendente para obtener ideas de cómo mejorar las cosas.

Dado que las responsabilidades laborales de la mayoría de los gerentes han aumentado, la comunicación ascendente es cada vez más difícil porque los gerentes se sienten abrumados y se distraen con facilidad. Para etablar una comunicación ascendente eficaz, deben tratar de reducir las distracciones (de ser posible, reunirse en una sala de conferencias y no en la oficina o cubículo del jefe), comunicarse con encabezados y no con párrafos (el objetivo es captar la atención del jefe, no enfrascarse en una discusión infructuosa), sustentar los encabezados con afirmaciones plausibles (lo que cree que debería ocurrir) y preparar una agenda para asegurarse de que se utiliza bien la atención del jefe.<sup>10</sup>

## Comunicación lateral

Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente horizontalmente, se le denomina comunicación lateral.

**proceso de comunicación** *Etapas entre la fuente y el receptor, que resultan en la transferencia y comprensión de un significado.*

**canales formales** *Canales de comunicación establecidos por una organización, con la finalidad de transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales de sus miembros.*

**canales informales** *Vías de comunicación que se crean en forma espontánea y surgen como respuestas a las decisiones individuales.*

Como presidenta de la división sureña de Home Depot, Ann-Marie Campbell demuestra el concepto que en el texto se describe como comunicación descendente, al hablar con el gerente y los empleados de una tienda en St. Petersburg, Florida. En su función como miembro del equipo de liderazgo ejecutivo de Home Depot, Campbell supervisa a 100,000 trabajadores de 640 tiendas en 15 estados, Puerto Rico e Islas Vírgenes.

Durante sus visitas a las tiendas, Campbell comunica las metas de la compañía, que consisten en enfocarse en bodegas limpias, anaqueles bien abastecidos y un excelente servicio al cliente. Sus reuniones personales, cara a cara, con los empleados le dan la oportunidad de solicitarles una comunicación ascendente.



Fuente: s70ZUMA Press/Newscom.

¿Para qué se necesita la comunicación lateral, si son eficaces las comunicaciones verticales de una organización o un grupo? La respuesta es que las comunicaciones laterales con frecuencia ahorran tiempo y facilitan la coordinación. Algunas relaciones laterales se sancionan formalmente, pero es más común que se creen de manera informal para pasar por alto la jerarquía vertical y tomar acciones expeditas. Por tanto, desde el punto de vista de la gerencia, las comunicaciones laterales son buenas o malas. Debido a que el seguimiento estricto de la estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede ser ineficiente, las comunicaciones laterales que se dan con el conocimiento y el apoyo de la gerencia suelen ser benéficas. Sin embargo, en ocasiones crean conflictos disfuncionales cuando los canales verticales formales se pasan por alto, cuando los miembros evaden o ignoran a sus superiores para que las cosas se hagan, o bien, cuando los jefes descubren que las acciones o las decisiones se toman sin su consentimiento.

## Comunicación interpersonal

**4** Comparar los tipos de comunicación oral, escrita y no verbal.

¿Cómo se transmiten significados entre sí los miembros de un grupo? La gente en esencia se basa en la comunicación oral, escrita y no verbal.

### Comunicación oral

El principal medio para la transmisión de mensajes es la comunicación oral. Discursos, discusiones personales y grupales, y los rumores informales o el cotilleo son formas populares de comunicación oral.

Las ventajas de la comunicación oral son la rapidez y la retroalimentación. Es posible enviar un mensaje verbal y recibir una respuesta en una cantidad de tiempo mínima. Si el receptor no está seguro del mensaje, la retroalimentación rápida permite que el emisor lo detecte y corrija a la brevedad. Como señaló un profesional: “La comunicación cara a cara de manera consistente sigue siendo la mejor forma de transmitir información hacia los empleados y recibirla desde estos”.<sup>11</sup>

La principal desventaja de la comunicación oral surge siempre que un mensaje debe pasar a través de varios individuos: cuanto más personas, mayor será el potencial de distorsión. Si alguna vez ha jugado al “teléfono descompuesto”, conoce el

problema. Cada individuo interpreta el mensaje a su manera, y cuando este llega al destino, a menudo es muy diferente del original. En una organización, donde las decisiones y otros comunicados se transmiten verbalmente hacia arriba y abajo de la jerarquía de autoridad, hay muchas oportunidades de que se distorsionen los mensajes.

## Comunicación escrita

La comunicación escrita incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, boletines organizacionales, noticias colocadas en tableros (incluyendo los tableros electrónicos) y cualquier otro dispositivo que transmita usando palabras o símbolos escritos.

¿Por qué un emisor habría de elegir la comunicación escrita? Porque suele ser tangible y verificable. Tanto el emisor como el receptor tienen un registro de la comunicación y el mensaje se puede almacenar durante un periodo indefinido. Si surgen preguntas acerca del contenido del mensaje, se dispone de este de manera física para referencias posteriores. Es una característica sumamente importante para las comunicaciones complejas y extensas. El plan de marketing de un producto nuevo, por ejemplo, contiene cierto número de tareas distribuidas en varios meses. Al ponerse por escrito, aquellos que deben iniciar el plan pueden consultarlo con facilidad durante toda su vigencia. Un beneficio final de todas las comunicaciones escritas proviene del proceso mismo. Por lo general, la gente se ve obligada a pensar con más detenimiento lo que quiere transmitir en un mensaje escrito que en uno oral. Entonces, es más probable que las comunicaciones escritas estén bien pensadas, y sean tanto lógicas como claras.

Desde luego, los mensajes escritos tienen sus desventajas. Consumen tiempo ya que, por ejemplo, se transmite mucho más información a un profesor universitario en una hora de examen oral, que en una hora de examen escrito. De hecho, en 10 o 15 minutos se dice lo mismo que tomaría una hora escribir. La otra desventaja fundamental es la falta de un mecanismo de retroalimentación establecido. La comunicación oral permite que el receptor responda con rapidez a lo que piensa que escucha. Sin embargo, el envío por correo electrónico de un memorándum o de un mensaje instantáneo no garantiza que se haya recibido, ni que el receptor lo interprete como el emisor desea que lo haga.

## Comunicación no verbal

Cada vez que se envía un mensaje verbal a alguien, también se transmite otro mensaje no verbal.<sup>12</sup> En ciertas ocasiones, el componente no verbal aparece solo. Por ejemplo, en un club para solteros, una mirada, ver fijamente, una sonrisa, un guiño o un movimiento provocativo del cuerpo; todo transmite un significado. Por consiguiente, ningún análisis de la comunicación estaría completo sin considerar la *comunicación no verbal*, que incluye los movimientos corporales, las entonaciones o el énfasis que se da a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre emisor y receptor.

Se puede afirmar que cualquier *movimiento corporal* tiene significado y ninguno es fortuito (aunque algunos sean inconscientes). Por ejemplo, con el lenguaje corporal decimos “ayúdenme, estoy solo”, “acércate, estoy disponible”, “déjenme solo, estoy deprimido”. Revelamos nuestro estado de ánimo con lenguaje corporal no verbal: levantamos una ceja para indicar incredulidad, arrugamos la nariz para mostrar desagrado, cruzamos los brazos para aislarnos o protegernos, levantamos los hombros para dejar ver indiferencia, guiñamos un ojo para transmitir intimidad, tamborileamos los dedos para denotar impaciencia y nos golpeamos la frente por un olvido.<sup>13</sup>

Los dos mensajes más importantes que envía el lenguaje corporal son: 1. el grado en que a un individuo le agrada otro y le interesa conocer sus puntos de vista, y 2. el estatus relativo percibido entre el emisor y el receptor.<sup>14</sup> Es más probable que nos coloquemos cerca de las personas que nos agradan e incluso las toquemos con más frecuencia. De manera similar, si siente que su estatus es mayor que el de otro, es más probable que exhiba movimientos corporales —como cruzar las piernas o sentarse encorvado— que reflejen una situación casual y relajada.<sup>15</sup>

**Figura 11-2** Entonaciones: ¡Es la forma como lo dice!

Si cambia el tono, cambia el significado:

Colocación del énfasis	Lo que significa
¿Por qué no <b>te</b> llevo yo a cenar esta noche?	Iba a llevar a otra persona.
¿Por qué no te llevo <b>yo</b> a cenar esta noche?	En vez de la persona con quien irías.
¿Por qué no te llevo yo a cenar esta noche?	Estoy tratando de encontrar una razón de por qué no <b>debería</b> llevarte.
¿ <b>Por</b> qué no te llevo yo a cenar esta noche?	¿Tienes un problema conmigo?
¿Por qué no te llevo yo a cenar esta noche?	En vez de que vayas solo(a).
¿Por qué no te llevo yo a cenar esta noche?	En vez de almorzar mañana.
¿Por qué no te llevo yo a cenar <b>esta</b> noche?	Y no mañana por la noche.

Fuente: Basado en M. Kiely, "When 'No' Means 'Yes'", *Marketing* (octubre de 1993), pp. 7-9. Se reproduce en A. Huczynski y D. Buchanan, *Organizational Behavior*, 4ª ed. (Essex, Reino Unido: Pearson Education, 2001), p. 194.

El lenguaje corporal contribuye a la comunicación verbal, aunque a menudo también la complica. Una postura o un movimiento del cuerpo pueden comunicar algo de las emociones que subyacen al mensaje, pero cuando se relaciona con el lenguaje hablado, le da un significado más completo a lo que el emisor quiere transmitir.

Si lee la minuta de una reunión, no captaría el efecto de lo que se dijo, del mismo modo que si hubiera estado ahí o hubiera observado un video de ella. ¿Por qué? Porque no hay un registro de la comunicación no verbal y se pierde el énfasis que se da a las palabras o frases. En la figura 11-2 se ilustra el modo en que la *entonación* cambia el significado de un mensaje. Las *expresiones faciales* también transmiten significado. Una cara enfadada indica algo diferente de una sonrisa. Las expresiones faciales, junto con las entonaciones, suelen denotar arrogancia, agresividad, miedo, timidez y otras características.

La *distancia física* también transmite un significado. Lo que se considera una distancia adecuada entre las personas depende mucho de las normas culturales. Por ejemplo, la distancia de negocios acostumbrada en ciertos países europeos se consideraría íntima en muchas partes de Norteamérica. Si alguien se coloca más cerca del individuo de lo que se considera apropiado, se consideraría un indicador de agresividad o interés sexual; si se sitúa más lejos de lo usual, podría interpretarse como desinterés o disgusto con lo que se dice.

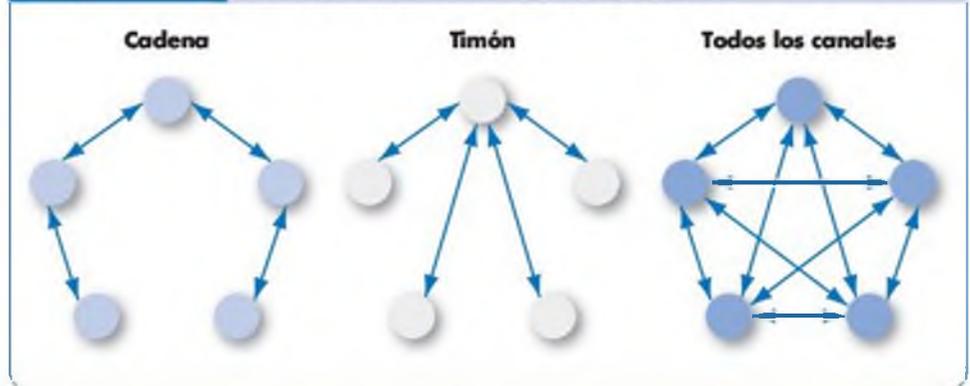
Es importante que el receptor esté alerta de estos aspectos no verbales de la comunicación, y que busque las señales no verbales junto con el significado literal de las palabras del emisor. En particular, hay que estar atento a las contradicciones entre los mensajes. Sin importar lo que diga, alguien que consulta con frecuencia su reloj envía el mensaje de que preferiría terminar la conversación. Informamos mal a los demás cuando expresamos un mensaje en forma verbal, como confianza, pero de modo no verbal comunicamos un mensaje contradictorio que dice: "No confío en ti".

## Comunicación organizacional

**5** Analizar las ventajas y los desafíos de la comunicación electrónica.

En esta sección, pasamos de la comunicación interpersonal a la organizacional. Nuestro primer objetivo es describir las redes formales y los rumores, así como diferenciarlos. Después, analizaremos las innovaciones tecnológicas en la comunicación.

Figura 11-3 Tres redes comunes de grupos pequeños



### MyManagementLab

Para revisar una aplicación interactiva de este tema, consulte la actividad de simulación de este capítulo, en [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com).

## Redes formales de grupos pequeños

Las redes formales de las organizaciones pueden ser muy complicadas, ya que en ocasiones incluyen a cientos de individuos y media docena o más de niveles jerárquicos. Para simplificar el análisis, hemos condensado estas redes en tres pequeños grupos comunes de cinco personas cada uno (véase la figura 11-3): cadena, timón y todos los canales.

La *cadena* sigue de manera rígida la sucesión de mando formal. Esta red se asemeja a los canales de comunicación que se pueden encontrar en una organización rígida de tres niveles. El *timón* depende de una figura central que actúa como el conducto para todas las comunicaciones del grupo, y es similar a la red de comunicación que se encontraría en un equipo con un líder fuerte. La red de *todos los canales* permite que todos los miembros del grupo se comuniquen activamente entre sí, y a menudo en la práctica se caracteriza por los equipos autodirigidos, donde todos los integrantes del grupo son libres para contribuir y ninguna persona adopta el rol de líder.

Como se indica en la figura 11-4, la eficacia de cada red depende de la variable dependiente de interés. La estructura del timón facilita el surgimiento de un líder, la red de todos los canales es mejor si se desea que los miembros se sientan más satisfechos, en tanto que la de cadena es mejor si lo más importante es la exactitud. La figura 11-4 lleva a la conclusión de que ninguna red es la mejor en todas las ocasiones.

## Los rumores

La red de comunicación informal en un grupo o una organización son los **rumores**.<sup>16</sup> Aunque los rumores y los chismes son informales, no dejan de ser una fuente importante de información. Una encuesta reveló que así es como 75 por ciento de

Figura 11-4 Redes de grupos pequeños y criterios de eficiencia

Criterios	Cadena	Redes Timón	Todos los canales
Rapidez	Moderada	Rápida	Rápida
Exactitud	Alta	Alta	Moderada
Surgimiento de un líder	Moderada	Alta	Ninguno
Satisfacción de los miembros	Moderada	Baja	Alta

los empleados se enteraba de algo por primera vez.<sup>17</sup> Un informe reciente indica que los rumores, o la información de boca en boca, que transmiten los colegas acerca de una compañía tiene efectos significativos sobre la probabilidad de que los candidatos se incorporen a esa organización.<sup>18</sup>

Una de las investigaciones más célebres acerca de los rumores investigó los patrones de comunicación entre 67 gerentes de una pequeña empresa de manufactura.<sup>19</sup> En el estudio se preguntó a cada receptor de la comunicación cómo había recibido por primera vez un trozo de información y, luego, se rastreó su fuente. Mientras que los rumores eran importantes, tan solo 10 por ciento de los ejecutivos actuó como vínculo (es decir, que transmitió la información a más de una persona). Por ejemplo, cuando un ejecutivo decidió renunciar para entrar al negocio de los seguros, 81 por ciento de los demás lo sabía, pero únicamente 11 por ciento se lo dijo alguien más. Esta falta de difusión de la información mediante los rumores es interesante, tomando en cuenta la frecuencia con que los individuos afirman recibir la información de esa manera.

A menudo se supone que los rumores surgen porque se convierten en chismes, pero esto casi nunca sucede. Los rumores surgen en respuesta a situaciones que son *importantes* para los individuos, cuando hay *ambigüedad* y en condiciones que causan *ansiedad*.<sup>20</sup> El hecho de que las situaciones laborales con frecuencia incluyan estos tres elementos explica por qué los rumores proliferan en las organizaciones. El secreto y la competencia que suelen prevalecer en las organizaciones grandes —sobre la asignación de nuevos jefes, la reubicación de oficinas, los recortes de personal y la reasignación de actividades— estimulan y mantienen la existencia de rumores. Un rumor persistirá hasta que los deseos y las expectativas que crearon la incertidumbre se cumplan, o bien, hasta que se reduzca la ansiedad.

¿Qué se concluye entonces sobre los rumores? Es cierto que forman parte importante de cualquier red de comunicación de un grupo u organización, y que vale la pena entenderlos. Los rumores dan a los gerentes indicios sobre el estado de ánimo de su organización, identifican los temas que los subalternos consideran importantes y los ayudan a reducir la ansiedad de sus trabajadores. Los rumores también satisfacen necesidades de los empleados: la conversación informal sirve para crear un sentimiento de cercanía y amistad entre quienes comparten la información, aunque las investigaciones sugieren que es frecuente que lo haga a costa de quienes son “externos” al grupo.<sup>21</sup> También existen evidencias de que los chismes surgen principalmente en las redes sociales de los empleados, las cuales los gerentes podrían estudiar para conocer más sobre la forma en que la información positiva y negativa fluye dentro de su organización.<sup>22</sup> Así, aunque los rumores quizá no sean sancionados o controlados por la organización, sí pueden entenderse.

¿Los gerentes pueden eliminar los rumores por completo? No. Sin embargo, lo que sí deberían hacer es reducir sus consecuencias negativas al eliminar su rango y efecto. En la figura 11-5 se ofrecen algunas sugerencias prácticas.

**Figura 11-5**

**Sugerencias para reducir las consecuencias negativas de los rumores**

1. **Proporcionar información.** A la larga, la mejor defensa en contra de los rumores es una buena ofensiva (en otras palabras, los rumores tienden a diseminarse ante las deficiencias en la comunicación formal).
2. **Explicar las acciones y las decisiones** que puedan parecer incongruentes, injustas o secretas.
3. **Evitar atacar al mensajero.** Debido a que los rumores forman una parte natural de la vida laboral, es necesario responder a ellos de forma tranquila, racional y respetuosa.
4. **Mantener canales de comunicación abiertos.** Se debe alentar a los empleados de manera constante a acercarse a la gerencia para expresar inquietudes, sugerencias e ideas.

## Dilema ético

## La ética de los chismes en el trabajo

Los expertos definen los chismes como “el intercambio de información entre dos personas acerca de un tercer individuo ausente”. Es tentador compartir chismes sobre los colegas de trabajo. Todos queremos saber lo que les está sucediendo, aunque no sea de nuestra incumbencia. Sin embargo, existe la posibilidad real de que los chismes pasen de una charla inofensiva sobre la vida de otros individuos, a convertirse en palabras verdaderamente destructivas que generen hostilidad y enojo excesivos.

Entonces, ¿los chismes son necesariamente negativos? No, según Joe Labianca de la University of Kentucky, quien afirma lo siguiente: “Si pocas personas saben lo que realmente está sucediendo, los chismes se convierten en el medio de transmisión de esa información hacia todos los demás. Lo que es más, las investigaciones indican que a menudo los chismes reducen la ansiedad de los

individuos y les ayudan a afrontar la incertidumbre”. ¿Cómo? Labianca y sus colaboradores descubrieron que los chismes permiten que los individuos establezcan conexiones personales con sus compañeros y que faciliten el apoyo social. A los gerentes no les gustan los chismes porque desafían su autoridad; no obstante, al mismo tiempo pueden equilibrar la situación para los individuos que no tienen otra forma de acceder al poder. Los chismes también suelen ser un medio para identificar a los individuos que se aprovechan del trabajo de los demás, a quienes hostigan a sus colegas o a aquellos con quienes es difícil trabajar. De esta manera, los chismes incluso pueden facilitar un desempeño productivo.

¿Esto significa que debemos considerar que los chismes son algo positivo? Difícilmente. Existen varios lineamientos para lograr que los chismes sean una fuente de información positiva. En pri-

mer lugar, no se debe transmitir información alguna sin verificar su exactitud. En segundo lugar, no se debe compartir información muy personal sobre otro trabajador, si eso vulnera su privacidad. Por último, siempre que sea posible, es mejor permitir que la persona de la que se habla tenga la oportunidad de intervenir después en la discusión, de modo que se tome en cuenta su punto de vista.

*Fuentes:* Basada en G. Michelson, A. van Iterson y K. Waddington, “Gossip in Organizations: Contexts, Consequences, and Controversies”, *Group and Organization Management* 35, núm. 4 (2010), pp. 371-390; K. M. Kniffin y D. S. Wilson, “Evolutionary Perspectives on Workplace Gossip: Why and How Gossip Can Serve Groups”, *Group and Organization Management* 35, núm. 2 (2010), pp. 150-176; y J. Labianca, “It’s not ‘Unprofessional’ to Gossip at Work”, *Harvard Business Review* (septiembre de 2010), pp. 28-29.

## Comunicaciones electrónicas

Un medio indispensable de comunicación en las organizaciones actuales y en alrededor de 71 por ciento de los casos, el principal son las comunicaciones electrónicas, que incluyen el correo electrónico, los mensajes de texto, el software de redes, los blog y las videoconferencias. A continuación se analiza cada uno.

**Correo electrónico** El correo electrónico utiliza Internet para transmitir y recibir textos y documentos generados por computadora. Su crecimiento ha sido espectacular y ahora es tan ubicuo que resulta difícil imaginar la vida sin él. Los mensajes electrónicos se escriben, editan y almacenan con rapidez, se envían a un destinatario o a miles con un solo clic del mouse, y el costo por enviar mensajes de correo electrónico formales a los empleados es una fracción del costo de imprimir, copiar y distribuir una carta o un folleto en papel.<sup>23</sup>

Sin embargo, el correo electrónico también tiene desventajas. Las siguientes son algunas de sus limitaciones más importantes y lo que las organizaciones deberían hacer con la finalidad de reducirlas o eliminarlas:

- **Hay alto riesgo de malinterpretar el mensaje.** Es cierto que con frecuencia interpretamos de forma equivocada los mensajes verbales, pero el potencial de hacerlo con el correo electrónico es aún mayor. Un equipo de investigación de la New York University descubrió que tan solo podemos decodificar de manera acertada la intención y el tono de un correo electrónico 50 por ciento de las veces, a pesar de que la mayoría de nosotros sobrestimamos por mucho nuestra capacidad de enviar e interpretar mensajes claros. Si envía un mensaje importante, vuélvalo a leer para cerciorarse de su claridad.<sup>24</sup>
- **Es inadecuado para comunicar mensajes negativos.** Tal vez el correo electrónico no sea la mejor forma de comunicar información negativa. Cuando Radio Shack decidió despedir a 400 empleados, recibió una avalancha de críticas dentro y fuera de la empresa por hacerlo a través del correo electrónico. También

los empleados necesitan ser cuidadosos cuando comuniquen asuntos negativos por correo electrónico. Justen Deal, de 22 años de edad, escribió un correo donde criticaba algunas decisiones estratégicas tomadas por su empleador, el gigante farmacéutico Kaiser Permanente. También cuestionaba el financiamiento de varios proyectos de tecnología de la información. La computadora de Deal fue intervenida en cuestión de horas y poco después fue despedido.<sup>25</sup>

- **Consume mucho tiempo.** Se estima que cada año se envían aproximadamente 62 billones de mensajes por correo electrónico, de los cuales cerca de 60 por ciento, o 36 billones, corresponden a mensajes que no son basura y que alguien tiene que responder!<sup>26</sup> Algunas personas, como el capitalista de riesgos y propietario de los Mavericks de Dallas, Mark Cuban, reciben más de mil mensajes al día (Cuban señala que 10 por ciento de ellos le solicitan algo). Aunque es probable que no reciba *tantos* correos, a la mayoría de las personas les resulta difícil leer todos los mensajes, sobre todo mientras avanzamos profesionalmente. Los expertos sugieren el uso de las siguientes estrategias:
  - **No revise los correos electrónicos por la mañana.** Primero realice las tareas importantes antes de enfrascarse con los correos electrónicos. De otra forma, es probable que nunca realice esas tareas.
  - **Revise los correos electrónicos en lotes.** No lo revise de manera continua durante todo el día. Algunos expertos sugieren hacerlo dos veces al día. Un autor comentó que “uno no decide lavar una nueva carga de ropa cada vez que tiene un par de calcetines sucios”.
  - **Cancele las suscripciones.** Evite los boletines de noticias y otras suscripciones que realmente no necesite.
  - **Deje de enviar correos electrónicos.** La mejor forma de recibir un gran número de correos consiste en enviar muchos mensajes, de modo que es mejor enviar menos. Los mensajes más cortos generan respuestas más cortas. Según un experto, “un mensaje bien escrito puede y debe ser lo más conciso posible”.
  - **Declare su bancarrota de correos electrónicos.** Algunas personas, como el artista Moby y el capitalista de riesgo Fred Wilson, se sienten tan abrumadas por los correos electrónicos que se declaran “en bancarrota de correos electrónicos”: borran toda su bandeja de entrada y empiezan de nuevo. Aunque algunos de estos consejos tal vez no le sirvan, no olvide que el correo electrónico puede ser menos productivo de lo que parece: a menudo nos sentimos muy ocupados, pero el correo electrónico resuelve menos problemas de los que creemos.<sup>27</sup>
- **Permite una expresión limitada de las emociones.** Tendemos a pensar en el correo electrónico como una forma de comunicación estéril e impersonal. Algunos investigadores afirman que la falta de señales visuales y vocales provoca que los mensajes que conllevan emociones positivas, como los que transmiten elogios, se consideran más neutrales a nivel emocional de lo que el emisor desea.<sup>28</sup> Sin embargo, como sin duda sabe, los mensajes de correo electrónico a menudo tienen un alto contenido emocional. Además, suelen tener un efecto desinhibidor en las personas; al no ver la expresión facial del receptor para conocer su reacción emocional, los emisores escriben cuestiones que nunca se sentirían cómodos diciendo en persona. Cuando alguien le envíe mensajes amenazantes, permanezca tranquilo y trate de evitar responder de la misma forma. Asimismo, y aunque en ocasiones será difícil lograrlo, trate de ver el mensaje amenazante desde el punto de vista del otro. Esto lo tranquilizará.<sup>29</sup>
- **Problemas de privacidad.** Hay dos asuntos prioritarios sobre el correo electrónico.<sup>30</sup> En primer lugar, es probable que sus mensajes sean vigilados. Tampoco confíe siempre en que quien los recibe respete la confidencialidad. Por tales razones, no escriba mensajes que no desearía hacer públicos. En segundo lugar, necesita tener precaución al reenviar mensajes desde la cuenta de su compañía a otra cuenta de correo personal o “pública” (por ejemplo, Gmail, Yahoo!, MSN). Estas cuentas no son tan seguras como las corporativas, por lo que al reenviar un mensaje a ellas desde el correo de su empresa, podría contravenir la política de su organización o revelar de manera no intencional datos confidenciales. Muchas compañías contratan a vendedo-

res que husmean en los correos electrónicos, con el uso de programas de cómputo que no únicamente detectan palabras clave evidentes (“comercio al interior”) sino también otras más vagas (“aquello de que hablamos”) o que indican culpa (“lo siento”). Otra encuesta reveló que casi 40 por ciento de las empresas tienen empleados cuya única labor consiste en leer el correo electrónico de los demás trabajadores.<sup>31</sup>

**Mensajes instantáneos y mensajes de texto** Igual que el correo electrónico, la mensajería instantánea (MI) y la mensajería de textos (MT) usan medios electrónicos. No obstante, a diferencia del correo electrónico, la MI y la MT ocurren en tiempo real (MI) o usan dispositivos portátiles de comunicación (MT). En tan solo unos años, la MI y la MT se han vuelto muy populares. Como sin duda lo sabe por experiencia, la MI por lo general se envía a través de una computadora, en tanto que la MT se transmite por teléfonos celulares u otros dispositivos portátiles como el Blackberry y el iPhone.

A pesar de sus ventajas, ni la MI ni la MT van a sustituir al correo electrónico, pues tal vez este último continúe siendo una mejor herramienta para enviar mensajes extensos que necesiten guardarse. La MI es preferible para enviar mensajes de uno o dos renglones que solo saturarían el buzón del correo electrónico. Entre sus desventajas, algunos usuarios de MI y MT consideran que la tecnología es intrusiva y distractora. Su presencia continua en ocasiones dificulta que los empleados se concentren y permanezcan atentos. Una encuesta realizada entre gerentes reveló que en 86 por ciento de las reuniones al menos algunos participantes revisaban su MT, en tanto que otra encuesta descubrió que 20 por ciento de los gerentes han sido reprendidos por utilizar aparatos inalámbricos durante las reuniones.<sup>32</sup> Por último, debido a que los mensajes instantáneos se pueden interceptar con facilidad, a muchas organizaciones les preocupa la seguridad de la MI y la MT.<sup>33</sup>

Un comentario adicional: es importante no permitir que la informalidad de los mensajes de texto (“Agh, n srio? bto?”) llegue a los correos electrónicos de negocios. Muchas personas prefieren que la comunicación profesional siga siendo relativamente formal. Un sondeo efectuado entre empleadores arrojó que 58 por ciento de ellos consideraba que la sintaxis, ortografía y puntuación eran “muy importantes” en los mensajes electrónicos.<sup>34</sup> Al asegurarse de que sus comunicados profesionales sean eso, profesionales, se mostrará como un individuo maduro y serio. Evite la jerga y el lenguaje coloquial, utilice títulos formales y direcciones de correo electrónico formales (evite algo como lachicafiestera@yahoo.com), y cuide de que sus mensajes sean concisos y estén bien escritos. Ello no significa, desde luego, que tenga que renunciar a la MT ni a la MI; únicamente necesita respetar las fronteras entre la manera en que se comunica con sus amigos y el estilo que utiliza en las comunicaciones profesionales.

**Redes sociales** En ningún lado se ha transformado más la comunicación que en el incremento de las redes sociales. Sin duda conoce y tal vez utiliza plataformas de redes sociales como Facebook y LinkedIn. En vez de ser un sitio enorme, Facebook, que cuenta con más de mil millones de usuarios activos, está compuesto de redes separadas basadas en escuelas, compañías o regiones. Las personas mayores de 25 años constituyen ahora el sector de usuarios de Facebook con mayor crecimiento. En un intento por mantener el control sobre el uso que hacen los empleados de las redes sociales para fines profesionales, muchas organizaciones han desarrollado sus propias aplicaciones para redes sociales internas. La empresa de investigación y asesoría Gartner Inc. estima que en poco tiempo las redes sociales remplazarán al correo electrónico, como la principal forma de comunicación de negocios para 20 por ciento o más de los usuarios.<sup>35</sup>

Para obtener el máximo provecho de las redes sociales y evitar irritar a sus contactos, úselas solamente para asuntos de gran importancia no como una herramienta de uso diario o ni siquiera semanal. Recuerde que un potencial empleador podría revisar su contenido de Facebook. Algunas empresas han desarrollado software que revisa esos sitios Web para las compañías (o individuos) que desean verificar información sobre un solicitante de empleo (o una cita potencial). Así que



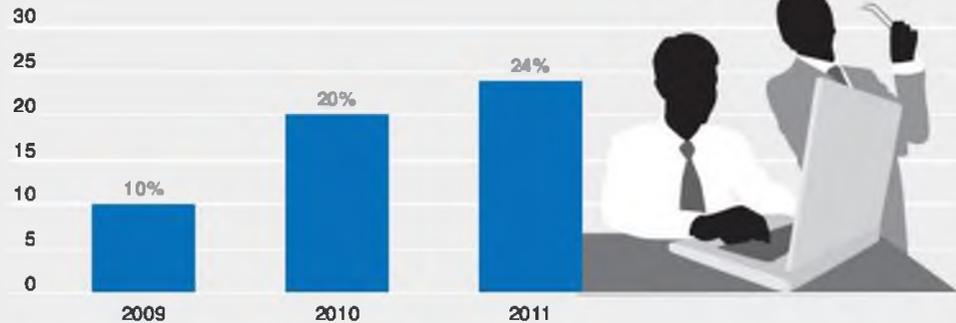
Fuente: Teh Eng Koon/AP Images.

La aerolínea de Malasia AirAsia está aprovechando la flexibilidad de la mensajería de texto para que los viajeros puedan reservar sus vuelos de una forma más cómoda. En la fotografía, aparecen azafatas de AirAsia con una valla publicitaria de un teléfono celular, durante el lanzamiento de la primera aplicación en el mundo para reservar vuelos mediante el servicio de mensajes cortos (SMS) en teléfonos celulares. El SMS facilita a los viajeros reservar sus asientos, ya que el servicio les permite elegir sus vuelos, confirmar sus reservaciones y pagar sus boletos a través de mensajes de texto, desde la comodidad de su teléfono móvil, dondequiera que estén.

## Encuesta de CO

## Aumento en los riesgos de las redes sociales en el trabajo

Porcentaje de organizaciones que han disciplinado a un trabajador por sus actividades en Facebook, LinkedIn o Twitter



Fuente: Basada en una encuesta de Studylogix para Starwood Hotels and Resorts/Sheraton.

recuerde que lo que publique pueden leerlo otros individuos que no sean sus propios contactos.<sup>96</sup>

**Blogs** Un **blog (Web log)** es un sitio de Internet de una sola persona o compañía. Los expertos estiman que ahora existen más de 156 millones de blogs. Millones de trabajadores estadounidenses cuentan con uno y, desde luego, muchas organizaciones y líderes organizacionales tienen blogs que hablan en nombre de la empresa.

**Twitter** es un servicio híbrido de redes sociales que permite a los usuarios publicar información de “microblog” para sus suscriptores acerca de cualquier tema, incluyendo el trabajo. Muchos líderes organizacionales envían mensajes de Twitter (“tweets”), aunque también pueden provenir de cualquier trabajador, sobre cualquier tema laboral, lo cual disminuye el control de la compañía sobre la comunicación de información importante o sensible.

Si bien muchas organizaciones tienen políticas que rigen el contenido de los blogs y de Twitter, muchas otras no las tienen, y muchas personas afirman que han publicado comentarios que podrían considerarse nocivos para la reputación de su compañía. Los propietarios de blogs piensan que estos son algo personal fuera de la autoridad de su empleador, pero si algún miembro de la compañía lee un comentario crítico negativo en el blog, no hay nada que le impida compartir esa información con otros interesados, originando así que el empleado sea despedido.

Un experto en leyes señala que “los empleados que tienen blogs piensan erróneamente que la Primera Enmienda les da el derecho de decir todo lo que quieran en sus blogs personales. ¡Están equivocados!” También se debe tener cuidado de publicar información en los blogs personales desde el trabajo, pues más de las tres cuartas partes de las empresas vigilan estrechamente las conexiones en la Web de sus empleados. En resumen, si tiene un blog personal, mantenga una barrera “cortafuegos” entre lo laboral y lo personal.<sup>97</sup>

**Videoconferencias** Las *videoconferencias* permiten que los empleados en una organización tengan reuniones en tiempo real con el personal ubicado en lugares remotos. Las imágenes de video y el audio en vivo permiten a los participantes verse, escucharse y hablar entre sí, sin estar físicamente en el mismo lugar.

Peter Quirk, gerente de programación de EMC Corporation, utiliza las videoconferencias para sostener reuniones mensuales con empleados que se encuentran en diferentes lugares, así como para otro tipo de reuniones. Esto le permite ahorrar en gastos de viaje y tiempo. Sin embargo, Quirk señala que es especial-

mente importante estimular el planteamiento de preguntas e involucrar a todos los participantes para evitar individuos conectados pero desvinculados. Karen Rhode, de Sun Microsystem, coincide en que se debe hacer un esfuerzo especial para involucrar a los participantes desde lugares remotos, y sugiere que “se puede encuestar al personal, los trabajadores pueden plantear preguntas, y también se puede diseñar una presentación atractiva”.<sup>38</sup>

## Administración de la información

En la actualidad tenemos más información que nunca a nuestra disposición, lo cual nos brinda muchos beneficios, pero también dos desafíos importantes: la sobrecarga de información y las amenazas a la seguridad de la información. Revisemos cada una de ellas.

**Manejo de la sobrecarga de información** ¿Se siente bombardeado con información, desde correos electrónicos, blogs, búsquedas en Internet, MI, teléfonos celulares y televisores? Pues no es el único. Basex, una compañía dedicada a buscar la eficiencia para los trabajadores, descubrió que la mayoría en un día laboral promedio (43 por ciento) se dedica a asuntos que no son muy importantes ni urgentes, como responder correos electrónicos intrascendentes y navegar en Internet. (Siendo justos con el correo electrónico, Basex también encontró que 25 por ciento del tiempo laboral está dedicado a elaborar y responder correos electrónicos *importantes*).

Intel diseñó un experimento de 8 meses de duración para determinar qué tan limitante podría ser esta **sobrecarga de información** para la productividad. A un grupo de trabajadores se le solicitó que limitara su contacto digital y en persona durante cuatro horas los martes, en tanto que otro grupo siguió su rutina habitual. El primer grupo fue más productivo, y 75 por ciento de sus miembros sugirió que se ampliara el programa. “Es impresionante. Esperábamos resultados menores”, reconoció Nathan Zeldes, un ingeniero de Intel que dirigió los experimentos. “Cuando no se interrumpe a la gente, puede sentarse a diseñar microprocesadores y a pensar realmente”.<sup>39</sup>

Ya se revisaron algunas formas de reducir el tiempo que se pierde con los correos electrónicos. De manera más general, como indica el estudio de Intel, también sería útil conectarse a la tecnología con menor frecuencia para, según lo expresado en un artículo, “evitar que el tamborileo de las misivas digitales suene constantemente para reordenar la lista de las tareas que debemos realizar”. Lynaia Lutes, supervisora de contabilidad en una pequeña compañía de Texas fue capaz de pensar de forma mucho más estratégica al desconectarse durante un rato de la información digital cada día. Lutes dijo que antes, “básicamente terminaba una tarea”, pero no lo hacía de manera estratégica. Al establecer este tipo de periodos sin tecnología, tal vez seamos capaces de responder a las prioridades, pensar de manera integral y, por lo tanto, ser más eficaces.<sup>40</sup>

Conforme la tecnología de la información y la comunicación inmediata se han convertido en un elemento más predominante de la vida laboral moderna, un número cada vez mayor de empleados descubren que son incapaces de desconectarse de Internet. Algunos viajeros de negocios se sintieron desilusionados cuando las aerolíneas empezaron a ofrecer conexiones de Internet inalámbricas en los vuelos, ya que no podrían utilizar su tiempo de viaje para relajarse sin ser invadidos por comunicaciones organizacionales constantes. El impacto negativo de estos aparatos de comunicación también suele generalizarse a la vida personal de los empleados. Tanto los trabajadores como sus cónyuges relacionan el uso de las tecnologías electrónicas de comunicación fuera del trabajo con mayores conflictos entre la vida laboral y la vida personal.<sup>41</sup> Los individuos deben equilibrar la necesidad de estar

**blog (Web log)** Sitio de Internet donde se escriben comentarios que por lo general se muestran en orden cronológico inverso, acerca de noticias, eventos y acontecimientos personales cotidianos.

**Twitter** Servicio gratuito de publicación y redes donde los usuarios envían y leen mensajes llamados tweets, muchos de los cuales se refieren a temas de CO.

**sobrecarga de información** Condición en que el flujo de información excede la capacidad de procesamiento de un individuo.

en constante comunicación con sus necesidades personales para tomar descansos del trabajo, o se arriesgan a ser víctimas del desgaste laboral al estar disponibles las 24 horas del día.

**Amenazas a la seguridad de la información** La seguridad preocupa mucho a casi todas las organizaciones que poseen información privada o exclusiva acerca de clientes, consumidores y empleados. Una encuesta de 50 ejecutivos, realizada por Merrill Lynch, encontró que 52 por ciento consideró las fugas de información de la empresa como su principal preocupación sobre la seguridad de la información, superando a los virus y a los piratas informáticos. La mayoría de las compañías vigilan activamente el uso de Internet y los registros de correo electrónico de sus empleados, e incluso algunas utilizan videos de vigilancia y graban las conversaciones telefónicas. Aunque puedan parecer necesarias, esta clase de prácticas son invasivas para los empleados. Una compañía podría reducir las preocupaciones de los empleados al involucrarlos en la creación de políticas de seguridad de la información, y al permitirles cierto control sobre el uso que se da a su información personal.<sup>42</sup>

## Elección del canal de comunicación

6 Mostrar la forma en que la riqueza del canal de comunicación determina su elección.

¿Por qué eligen las personas un canal de comunicación y no otro, por ejemplo, una llamada telefónica en vez de una conversación cara a cara? Un modelo de la riqueza de los canales ayuda a explicar la forma en que los gerentes seleccionan aquellos.<sup>43</sup>

Los canales difieren con respecto a su capacidad de transmitir información. Algunos son ricos en el sentido de que tienen la capacidad de: 1. manejar diversas claves de forma simultánea, 2. facilitar una retroalimentación rápida, y 3. ser muy personales. Otros son deficientes porque no cumplen cabalmente con esos factores. Como se ilustra en la figura 11-6, la conversación cara a cara tiene la puntuación más alta en términos de **riqueza del canal**, porque transmite la cantidad máxima de información en cada episodio de comunicación, es decir, claves de información múltiples (palabras, posturas, expresiones faciales, ademanes, entonaciones), retroalimentación inmediata (tanto verbal como no verbal) y el toque personal de



Fuente: Basado en R. H. Lengel y R. L. Daft, "The Selection of Communication Media as an Executive Skill", *Academy of Management Executive* (agosto de 1988), pp. 225-232; y R. L. Daft y R. H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design", *Managerial Science* (mayo de 1996), pp. 554-572. Reproducido de R. L. Daft y R. A. Noe, *Organizational Behavior* (Forth Worth, TX: Harcourt, 2001), p. 311

estar presente. Los medios impersonales escritos, como los reportes formales y los boletines, tienen la puntuación más baja en cuanto a riqueza.

La elección de un canal depende de si el mensaje es de rutina o no. Los mensajes rutinarios tienden a ser directos y tener escasa ambigüedad; los canales con poca riqueza los pueden transmitir de manera eficiente. Las comunicaciones que no son rutinarias suelen ser complicadas y tienen el potencial de ser malinterpretadas. Los gerentes tan solo pueden transmitir las de manera efectiva al elegir canales con riqueza.

Cuando los tiempos difíciles llegaron a Manpower Business Solutions durante la reciente crisis económica, la compañía decidió comunicarse diariamente con sus empleados usando diversos medios, para asegurarse de que todos estuvieran informados.<sup>44</sup> Los individuos recibían actualizaciones sobre los planes de la compañía para enfrentar los problemas económicos, incluyendo advertencias anticipadas sobre posibles despidos. La empresa cree que su estrategia de utilizar canales de comunicación con riqueza para información no rutinaria dio resultados, al reducir la ansiedad de los trabajadores y al aumentar su compromiso con la organización.

## Comunicaciones persuasivas

- 7** Identificar las diferencias entre el procesamiento automático y controlado de los mensajes persuasivos.

Hasta ahora, hemos analizado varios métodos de comunicación. Ahora dirigimos nuestra atención a una de las funciones de la comunicación y a las características que hacen a los mensajes más o menos persuasivos ante un público.

### Procesamiento automático y controlado

Para entender el proceso de comunicación, es útil considerar dos formas relativamente diferentes de procesar la información.<sup>45</sup> Piense en la última ocasión que compró una lata de bebida gaseosa. ¿Estudio de forma cuidadosa las marcas y realizó su propia prueba doble ciega de sabor, para determinar qué tipos de bebida prefería? ¿O adquirió la lata que tenía la imagen publicitaria más atractiva? Si somos honestos, admitiremos que los anuncios brillantes y los eslóganes contagiosos influyen en nuestras decisiones como consumidores. A menudo realizamos un **procesamiento automático**, que es la consideración relativamente superficial de las evidencias y la información, con el uso de la heurística, como se analizó en el capítulo 6. El procesamiento automático requiere de poco tiempo y esfuerzo, por lo que parece lógico utilizarlo para procesar mensajes persuasivos relacionados con temas poco importantes. La desventaja es que permite que seamos fácilmente engañados por diversos trucos, como una melodía publicitaria agradable o una fotografía glamurosa.

Ahora piense en la última vez que eligió un lugar para vivir. Para esta decisión más importante, probablemente realizó algunas investigaciones independientes con individuos expertos que saben algo acerca de la zona, reunió información sobre diversas fuentes, y consideró los costos y beneficios de rentar o comprar una vivienda. En este caso, se está utilizando un **procesamiento controlado** más laborioso, que consiste en la consideración detallada de evidencias e información basadas en hechos, cifras y lógica. El procesamiento controlado requiere de esfuerzo y energía, pero es más difícil engañar a alguien que haya dedicado tiempo y esfuerzo a

**riqueza del canal** Cantidad de información que puede transmitirse durante un episodio de comunicación.

**procesamiento automático** Consideración relativamente superficial de las evidencias y la información, mediante el uso de la heurística.

**procesamiento controlado** Consideración detallada de las evidencias y la información, con base en hechos, cifras y lógica.

realizarlo. Entonces, ¿qué determina que un individuo realice un procesamiento superficial o uno profundo? Existen varias reglas generales para determinar el tipo de procesamiento que un público utilizará.

## Nivel de interés

Uno de los mejores aspectos para pronosticar si la gente utilizará un proceso automático o uno controlado, en su reacción ante un mensaje persuasivo, es el interés que tiene hacia él.<sup>46</sup> El nivel de interés refleja el impacto que tendrá una decisión sobre la vida del individuo. Cuando las personas están muy interesadas en el resultado de una decisión, es más probable que procesen la información de manera cuidadosa. Quizá sea por ello que la gente busca mucho más información para tomar una decisión acerca de algo importante (como el lugar para vivir), que para algo relativamente poco importante (como cuál gaseosa beber).

## Conocimientos previos

Las personas que están bien informadas acerca de un tema también son más proclives a utilizar estrategias de procesamiento controlado. Ya pensaron con profundidad diversos argumentos a favor o en contra de un curso de acción específico y, por tanto, no cambiarán su postura tan fácilmente, a menos que se les planteen razones muy buenas y significativas. Por otro lado, los individuos que tienen poca información sobre un tema cambian su opinión con mayor facilidad, incluso ante argumentos bastante superficiales, que se les presentan sin muchas evidencias. En otras palabras, es mucho más difícil persuadir a un público bien informado.

## Personalidad

¿Es el tipo de persona a quien siempre le gusta leer al menos cinco reseñas de una película antes de decidir ir a verla? ¿Considera de manera cuidadosa varias películas antes de tomar una decisión? Quizá también investigue sobre películas recientes con los mismos actores y del mismo director. En tal caso, es probable que tenga una gran *necesidad de cognición*, una característica de personalidad de los individuos que tienen altas probabilidades de ser persuadidos por evidencias y hechos.<sup>47</sup> La gente que tiene poca necesidad de cognición suele utilizar estrategias de procesamiento automático, así como la intuición y las emociones para evaluar los mensajes persuasivos.

## Características del mensaje

Otro factor que influye en el uso de una estrategia de procesamiento automática o controlada son las características del propio mensaje. Los mensajes que se transmiten mediante canales de comunicación relativamente pobres, donde los usuarios tienen pocas oportunidades de interactuar con el contenido del mensaje, tienden a estimular un procesamiento automático. La mayoría de los anuncios televisivos, por ejemplo, son demasiado rápidos para reflexionar sobre ellos, por eso se procesan de manera automática. Por el contrario, los mensajes que son transmitidos mediante canales de comunicación con mayor riqueza, como un artículo de revista extenso, suelen favorecer un procesamiento más intencionado.

La implicación más importante de toda esta investigación consiste en adecuar el mensaje persuasivo al tipo de procesamiento que utiliza su público. Cuando este no se muestra muy interesado en el tema de un mensaje persuasivo, cuando está mal informado, cuando tiene poca necesidad de cognición y cuando la información se transmite mediante canales relativamente pobres, es más probable que utilice un procesamiento automático. En dichos casos, se deben utilizar mensajes que sean más emocionales y asociar imágenes positivas con el resultado preferido. Por otro lado, cuando el público está interesado en un tema, cuando tiene mucha necesidad de cognición o cuando la información se transmite a través de canales con riqueza, es mejor enfocarse en argumentos y evidencias racionales.

## Barreras para la comunicación eficaz

### 8 Identificar las barreras comunes para la comunicación eficaz.

Ciertas barreras suelen retrasar o distorsionar la comunicación eficaz. En esta sección veremos las más importantes de ellas.

### Filtrado

El **filtrado** se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información, de modo que el receptor la vea de manera más favorable. Cuando un gerente le dice a su jefe lo que piensa que este desea escuchar, está filtrando la información.

Cuanto más niveles verticales haya en la jerarquía de la organización, habrá más oportunidades para el filtrado. Sin embargo, se espera cierto filtrado siempre que haya diferencias de estatus. Factores como el miedo a dar malas noticias y el deseo de agradar al jefe llevan a los empleados a decir a los superiores aquello que estos desean escuchar, distorsionando así la comunicación ascendente.

### Percepción selectiva

Ya se mencionó la percepción selectiva. Se nombra aquí nuevamente debido a que los receptores en el proceso de comunicación observan y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones, conforme decodifican el mensaje. Es probable que un entrevistador de reclutamiento, quien espera que una mujer que solicite un puesto de trabajo anteponga su familia a su carrera, considere que todas las aspirantes a un empleo harán lo mismo, sin importar si realmente piensan de esa manera. Como vimos en el capítulo 6, no vemos la realidad, sino que interpretamos lo que vemos y lo llamamos realidad.

### Sobrecarga de información

Los individuos tienen una capacidad finita para procesar datos. Cuando la información con la cual tenemos que trabajar excede tal capacidad, el resultado es la sobrecarga de información, y hemos visto que esto se ha convertido en un enorme desafío para los individuos y las organizaciones. Se trata de un desafío que las personas pueden manejar, hasta cierto punto, siguiendo los pasos descritos anteriormente en este capítulo.

¿Qué sucede cuando los individuos tienen más información de la que son capaces de procesar y utilizar? Tienden a seleccionar, ignorar, dejar pasar u olvidar algo. O bien, postergan el procesamiento hasta que la situación de sobrecarga termine. En cualquier caso, el resultado es la pérdida de información y una comunicación menos eficaz, por lo que es muy importante saber enfrentar la sobrecarga.

### Emociones

Las personas tienden a interpretar el mismo mensaje de forma diferente cuando están enfadadas o consternadas, que cuando se sienten felices. Por ejemplo, los individuos con un estado de ánimo positivo sienten mayor confianza en sus opiniones después de leer un mensaje persuasivo, de manera que los argumentos bien elaborados tienen una mayor influencia sobre sus opiniones.<sup>48</sup> Por otro lado, la gente con un estado de ánimo negativo es más proclive a analizar los mensajes con mayor detalle, mientras que aquellas con un humor positivo tienden a aceptar las comunicaciones por su valor nominal.<sup>49</sup> Emociones extremas como el júbilo o la depresión,

**filtrado** Manipulación que hace el emisor de cierta información para que esta sea vista de modo más favorable por el receptor.

Los gerentes de Hochtief, la principal empresa de construcción de Alemania, utilizaron un procesamiento controlado para dirigir a los trabajadores durante una reunión del consejo de supervisión, en las oficinas centrales de la compañía en Essen, Alemania, como se observa en la fotografía. En respuesta a una oferta pública de adquisición de la empresa constructora española Actividades de Construcción & Servicios (ACS), la administración de Hochtief se concentró en evidencias y argumentos racionales al presentar su defensa contra la oferta pública y sus planes para evitarla. Los trabajadores están preocupados por la adquisición, ya que temen que una absorción por parte de ACS causaría una mayor reducción de la fuerza laboral de Hochtief, poniendo en riesgo su fuente de trabajo.



Fuente: Bernd Thissen/dpa/picture-alliance/Newscom.

tienen mayores probabilidades de obstaculizar una comunicación eficaz. En tales casos, son más proclives a pasar por alto nuestros procesos mentales racionales y objetivos, y a sustituirlos por juicios emocionales.

## Lenguaje

Aun cuando nos comunicamos en el mismo idioma, las palabras significan cuestiones diferentes para personas distintas. La edad y el contexto son dos de los principales factores que afectan este tipo de diferencias.

Cuando Michael Schiller, consultor de negocios, hablaba con su hija de 15 años acerca de a dónde iría ella con sus amigas, le recomendó: “Necesitas reconocer tus ICD y evaluar cómo andas al respecto”. Schiller dijo que, en respuesta, su hija “lo vio como si proviniera del espacio exterior”. (Por cierto, ICD significa indicadores clave del desempeño). Los lectores que no estén familiarizados con la jerga corporativa tal vez consideren muy desconcertantes siglas como ICD, palabras como *entregables* (resultados verificables de un proyecto) y frases como *corta la fruta más baja* (manejar primero las partes más sencillas), del mismo modo en que los padres se sienten confundidos por el caló de los adolescentes.<sup>50</sup>

En resumen, el uso que hacemos del lenguaje dista de ser uniforme. Si supiéramos cómo modificamos el lenguaje, las dificultades de comunicación se minimizarían, pero generalmente no lo sabemos. Los emisores tienden a suponer que las frases y los términos que usan significan lo mismo para el receptor que para ellos. Es frecuente que esta suposición sea incorrecta.

## Silencio

Es fácil ignorar el silencio o la falta de comunicación, precisamente porque se define como la ausencia de información. Sin embargo, las investigaciones sugieren que el silencio y la evitación de la comunicación son tan comunes como problemáticos.<sup>51</sup> Una encuesta reveló que más de 85 por ciento de los gerentes reportó haber permanecido en silencio sobre al menos un tema de gran importancia.<sup>52</sup> El silencio de los subalternos implica que los gerentes carecen de información sobre problemas operativos continuos. Y el silencio en cuanto a la discriminación, el acoso, la corrupción y el mal comportamiento implica que la alta gerencia no tome medidas para erradicar dichas conductas. Por último, los trabajadores que permanecen en silencio acerca de temas importantes también podrían experimentar estrés psicológico.

Es menos probable que se mantenga el silencio cuando las opiniones de grupos minoritarios se tratan con respeto, cuando la identificación del trabajo grupal es elevada, y cuando prevalecen altos niveles de justicia procedimental.<sup>53</sup> En términos prácticos, lo anterior significa que los gerentes deben asegurarse de brindar apoyo cuando los subalternos expresan opiniones divergentes o preocupaciones, y tomarlas en cuenta. El hecho de ignorar o dar poca importancia a un empleado por expresar sus preocupaciones bien podría lograr que este evite dar comunicaciones importantes en el futuro.

## Miedo a la comunicación

Se estima que de 5 a 20 por ciento de la población padece **miedo a la comunicación** o ansiedad social.<sup>54</sup> Estos individuos experimentan tensión y ansiedad excesivas en la comunicación oral, escrita o en ambas.<sup>55</sup> Es común que les resulte extremadamente difícil hablar con otros cara a cara, o que se sientan sumamente ansiosos cuando tienen que utilizar el teléfono, de modo que se valen de memorandos o correos electrónicos, cuando una llamada telefónica no tan solo sería más rápida, sino también más adecuada.

Hay estudios que demuestran que quienes sufren miedo a la comunicación oral evitan situaciones donde necesariamente tienen que hablar, como en la enseñanza.<sup>56</sup> Sin embargo, casi todos los trabajos requieren *cierta* comunicación oral. Existen evidencias, muy preocupantes, de que los individuos que tienen miedo excesivo a la comunicación oral distorsionan las demandas de comunicación de sus puestos de trabajo, con la finalidad de minimizar la necesidad de la comunicación. Por tanto, es necesario estar conscientes de que algunas personas limitan de manera significativa su comunicación oral y racionalizan su comportamiento, al decirse a sí mismos que la comunicación no es indispensable para que hagan su trabajo con eficacia.

## Mentiras

La última barrera para una comunicación efectiva es la tergiversación absoluta de la información o las mentiras. La gente define de forma diferente una mentira. Por ejemplo, ¿retener de manera deliberada información sobre un error cometido es una mentira? ¿O es necesario negar de forma activa la intervención propia en el error, para atravesar el umbral del engaño? Mientras que la definición de una mentira continuará torturando a los especialistas en ética y a los científicos sociales, no es posible negar su prevalencia. En un estudio sobre el comportamiento cotidiano, el individuo promedio reportó decir una o dos mentiras por día, en tanto que algunos individuos lo hacían muchas veces más.<sup>57</sup> Si se suman estas cifras en una organización grande, ¡se trata de una enorme cantidad de mentiras en un solo día! Las evidencias también indican que las personas se sienten más cómodas tanto cuando mienten por teléfono (que en persona) como cuando mienten en los correos electrónicos (que cuando escriben de su puño y letra).<sup>58</sup>

¿Puede detectar a los mentirosos? A pesar de un gran número de estudios, las investigaciones generalmente sugieren que la mayoría de las personas no son muy hábiles para detectar el engaño de los demás.<sup>59</sup> El problema es que no existen señales verbales y no verbales exclusivas de las mentiras —evitar la mirada, hacer pausas y cambiar la postura también son señales de nerviosismo, timidez o indecisión. Asimismo, la mayoría de las personas que mienten toman varias medidas para evitar ser detectadas, por lo que es probable que vean al otro directamente a los ojos mientras mienten, ya que saben que se supone (de manera incorrecta) que el contacto visual es un indicio de veracidad. Por último, muchas mentiras contienen algunas verdades; los mentirosos suelen dar una explicación hasta cierto punto verdadera, y tan solo cambian los detalles suficientes para evitar ser detectados.

En resumen, la frecuencia de las mentiras y la dificultad para detectar a los mentirosos provoca que esta sea una barrera especialmente significativa para la comunicación eficaz en las organizaciones.

## “Sabemos por qué un buen mentiroso es bueno”

Esta afirmación es verdadera, aunque aún tenemos mucho que aprender sobre las características de los mentirosos muy competentes.

Como se señaló en este capítulo, no es sencillo detectar si un mentiroso está diciendo la verdad, y ya explicamos algunas de las razones de ello. No obstante una investigación reciente descubrió una explicación evidente, aunque probada hasta hace poco tiempo, de por qué es difícil atrapar a un mentiroso: algunos individuos son hábiles para mentir y estamos empezando a entender por qué.

¿Por qué algunas personas son hábiles para mentir? Una revisión importante de la literatura identificó seis características de los mentirosos habilidosos:

1. Su comportamiento natural es irresistible: sonríen, establecen contacto vi-

sual, imitan los gestos de su objetivo y evitan expresiones como “um” y “eh”.

2. Hacen su tarea: inventan historias creíbles antes de que se les soliciten.
3. No permiten que sus emociones se interpongan: los mentirosos hábiles muestran una tranquilidad y serenidad poco comunes cuando mienten.
4. Son bien parecidos: los mentirosos eficaces son atractivos físicamente; la gente tiende a confiar más en las historias contadas por individuos atractivos.
5. Entienden bien los procesos mentales de los demás.
6. Tienden a creer en sus propias mentiras: esto se ha establecido mediante estudios que solicitan a las personas que mientan y que después descu-

bren que muchos de ellos creen que sus mentiras son verdades.

Una triste verdad del comportamiento organizacional es que la gente es más hábil para mentir de lo que creemos, y que no somos tan buenos para detectarlas como pensamos.

Fuentes: A. Vrij, P. A. Granhag y S. Porter, “Pitfalls and Opportunities in Nonverbal and Verbal Lie Detection”, *Psychological Science in the Public Interest* 11, núm. 3 (2010), pp. 89-121; E. F. Loftus, “Catching Liars”, *Psychological Science in the Public Interest* 11, núm. 3 (2010), pp. 87-88; y A. Vrij, P. A. Granhag y S. Mann, “Good Liars”, manuscrito sin publicar, University of Portsmouth, 2011, [www.port.ac.uk/departments/academic/psychology/staff/downloads/filetodownload\\_89132\\_en.pdf](http://www.port.ac.uk/departments/academic/psychology/staff/downloads/filetodownload_89132_en.pdf).

## Implicaciones globales

- 9 Ilustrar cómo superar los problemas potenciales en la comunicación intercultural.

Es difícil lograr una comunicación efectiva aun en las mejores condiciones. Existen factores interculturales que con toda claridad crean el potencial para que haya problemas de comunicación. Un ademán que se entienda y acepte bien en una cultura puede ser obscuro o carecer de significado en otra. Únicamente 18 por ciento de las compañías han documentado estrategias para comunicarse con los trabajadores de otras culturas, y solo 31 por ciento de ellas exige que los mensajes corporativos se adapten para usarlos en otras culturas. P&G parece ser la excepción; como la lengua materna de más de la mitad de los trabajadores no es el inglés, la compañía se centra en mensajes sencillos para asegurarse de que todos sepan lo que es importante.<sup>60</sup>

### Barreras culturales

Los investigadores han identificado varios problemas relacionados con las dificultades del lenguaje en las comunicaciones interculturales.<sup>61</sup>

El primero de ellos son las *barreras causadas por la semántica*. Las palabras tienen significados diferentes para individuos distintos. Ciertas palabras no se pueden traducir de una cultura a otra. La palabra finlandesa *sisu* significa algo parecido a “tripas” o “mucho persistencia”, pero en esencia no puede traducirse al inglés. Es probable que los nuevos capitalistas de Rusia tengan dificultades para comunicarse con sus contrapartes británicas o canadienses, porque términos ingleses como *eficiencia*, *libre mercado* y *regulación* no tienen un equivalente directo en ruso.

El segundo problema son las *barreras causadas por las connotaciones de las palabras*. Los vocablos implican cuestiones diferentes en idiomas distintos. Las negociaciones entre los ejecutivos estadounidenses y los japoneses son más difíciles debido a que la palabra japonesa *hai* se traduce como “sí”, pero su connotación es “sí, estoy escuchando” y no “sí, estoy de acuerdo”.

El tercer problema son las *barreras causadas por las diferencias de tono*. En algunas culturas, el lenguaje es formal y en otras es informal. En otras más, los cambios de tono dependen del contexto: las personas hablan de forma distinta en casa, en situaciones sociales y en el trabajo. Podría ser vergonzoso usar un estilo personal e informal en una situación donde se espera otro más formal.

El cuarto problema son las *diferencias en la tolerancia para los conflictos y los métodos para resolverlos*. Los individuos de culturas individualistas tienden a sentirse más cómodos con los conflictos directos, y expresan abiertamente la fuente de su desacuerdo. Los miembros de grupos colectivistas son más proclives a reconocer los conflictos únicamente de forma implícita y a evitar disputas con carga emocional; es probable que atribuyan los conflictos a la situación más que los individuos y, por consiguiente, muchas veces no necesitan disculpas explícitas para subsanar las relaciones. Por otro lado, los individualistas prefieren afirmaciones explícitas en las cuales se acepte la responsabilidad por los conflictos y las disculpas públicas para resarcir las relaciones.

## Contexto cultural

Las culturas suelen diferir en cuanto a la influencia que tiene el contexto en el significado que los individuos atribuyen a la comunicación.<sup>62</sup> En **culturas de alto contexto** como China, Corea, Japón y Vietnam, las personas dependen mucho de indicios situacionales sutiles y no verbales cuando se comunican con los demás, y el estatus oficial de una persona, su lugar y reputación en la sociedad, tienen un peso considerable. Es probable que lo que *no* se dice sea más importante que aquello que sí se dice. Por el contrario, los individuos de Europa y Norteamérica reflejan una **cultura de bajo contexto**, ya que dependen sobre todo del lenguaje hablado y escrito para transmitir un significado; el lenguaje corporal y los títulos formales resultan secundarios (véase la figura 11-7).

Las diferencias contextuales tienen un gran significado en términos de comunicación. En las culturas de alto contexto, la comunicación implica mucho más confianza de ambas partes. Lo que parecería una conversación casual e insignificante en realidad refleja el deseo de construir una relación y generar confianza. En las culturas de alto contexto, los acuerdos orales conllevan fuertes compromisos, y quién sea la persona —su edad, antigüedad, rango en la organización— es muy valorado e influye mucho en su credibilidad. No obstante, en las culturas de bajo contexto, los contratos obligatorios tienden a estar por escrito, con palabras precisas y terminología legal. De manera similar, las culturas de bajo contexto valoran la franqueza, y se espera que los gerentes sean explícitos y precisos al transmitir el significado que se busca. Esto es muy diferente en las culturas de alto contexto, pues los gerentes tienden a “hacer sugerencias” en vez de dar órdenes.

Figura 11-7

### Culturas de contextos alto y bajo



**culturas de alto contexto** Aquellas donde la comunicación depende mucho de indicios sutiles y no verbales de la situación.

**culturas de bajo contexto** Las que dependen mucho de las palabras para dar significado a la comunicación.

## ¿Qué tan directo debería ser?

**A** quienes viajan o hacen negocios a nivel internacional a menudo se les aconseja que sean cuidadosos sobre qué tan directos son para comunicarse con individuos de diferentes culturas. La sabiduría popular sugiere que los ciudadanos estadounidenses prefieren una comunicación positiva; que los ingleses prefieren una comunicación formal; que los habitantes de Europa Central se interesan más por una comunicación directa, incluso si esta es negativa; y que los individuos de Asia Oriental prefieren restar importancia a los desacuerdos y destacar las ideas compartidas. Aunque existen más consejos que investigaciones sobre este tema en particular, algunos trabajos preliminares sugieren que hay diferencias confiables en la forma en que las culturas valoran la comunicación directa e indirecta.

Un estudio examinó las diferencias culturales con respecto a datos sobre valores, creencias y personalidad para saber si se podían encontrar algunos pa-

trones consistentes en la comunicación. Un grupo de países de Asia Oriental, incluyendo a China, Taiwán, Singapur y Japón, se caracterizó por presentar un sesgo hacia menores niveles de acuerdos y desacuerdos en la comunicación, ya que preferían discusiones moderadas, donde sus interlocutores no adoptaran posturas muy extremas acerca de un tema. Por el contrario, naciones como Marruecos, Irak, Israel y Arabia Saudita prefieren altos niveles de acuerdo y desacuerdo en sus comunicaciones; en estas culturas, el estilo de comunicación preferido implica adoptar una postura sobre los temas, ya sea positiva o negativa. Las culturas "discrepantes", como Alemania, Reino Unido, Suecia y Grecia, favorecen altos niveles de desacuerdo en la comunicación, con niveles de acuerdo relativamente bajos. Se encontró que Nigeria, India y Vietnam prefieren una comunicación con un alto nivel de acuerdo y un bajo nivel de desacuerdo.

Los resultados de estudios de esta naturaleza siempre deben tomarse con reservas, a la luz de las grandes diferencias que se pueden encontrar dentro de las culturas. Es probable que algunos indios valoren mucho las opiniones negativas y expresen de forma activa su desacuerdo con los demás, y que algunos alemanes prefieran concentrarse en áreas de valores compartidos. Sin embargo, algunos patrones de respuestas en las diferentes culturas indican una verdadera diferencia en los estilos de comunicación preferidos.

*Fuentes:* P. B. Smith, "Communication Styles as Dimensions of National Culture", *Journal of Cross-Cultural Psychology* 42, núm. 2 (2011), pp. 216-233; y M. G. Kittler, D. Rygl y A. Mackinnon, "Beyond Culture or Beyond Control? Reviewing the Use of Hall's High-/Low Context Concept", *International Journal of Cross-Cultural Management* 11, núm. 1 (2011), pp. 63-82.

## Una guía cultural

Al comunicarse con personas de una cultura diferente, ¿qué se puede hacer para reducir las interpretaciones equivocadas? Se debe comenzar por evaluar el contexto cultural. Es probable que se tengan menos dificultades si es similar al contexto propio. Las siguientes reglas pueden ser útiles:<sup>63</sup>

1. **Suponga que hay diferencias hasta que no se demuestre la similitud.** La mayoría de nosotros supone que los demás son más parecidos a nosotros de lo que en realidad son. Es menos probable que se equivoque, si supone que los demás son diferentes de usted hasta que pruebe lo contrario.
2. **Haga énfasis en una descripción y no en una interpretación o evaluación.** Interpretar o evaluar lo que alguien dice o hace suele basarse más en la propia cultura y origen, que en la situación observada. Por tanto, no juzgue sino hasta que haya tenido tiempo suficiente para observar e interpretar la situación desde las diferentes perspectivas de todos los involucrados.
3. **Sea empático.** Antes de enviar un mensaje, póngase en los zapatos del receptor. ¿Cuáles son sus valores, experiencias y marcos de referencia? ¿Qué sabe acerca de su educación, crianza y origen que le brinde una perspectiva más amplia? Trate de ver a la otra persona como es en realidad.
4. **Considere sus interpretaciones como hipótesis de trabajo.** Una vez que haya desarrollado una explicación para una situación nueva o que piense que logró identificarse con un individuo de una cultura extraña, trate su interpretación como una hipótesis que necesita probarse y no como si fuera una certeza. Evalúe con cuidado la retroalimentación que dan los receptores, para saber si su hipótesis se confirma. Para las decisiones o comunicados importantes, consulte a otros colegas extranjeros o de su misma nacionalidad, con la finalidad de asegurarse de que sus interpretaciones sean correctas.

## Las redes sociales son un buen negocio

### PUNTO

**F**acebook ha rebasado los mil millones de usuarios por una razón. Se trata de una idea inspiradora que ha servido para muchos propósitos útiles, tanto de las organizaciones como de los empleados. Otras redes sociales y sitios de medios como Twitter le siguen muy de cerca.

Los empleadores pueden aprender mucho sobre los solicitantes de empleo al examinar su página de Facebook (u otras redes sociales). UPS incrementó recientemente su uso de las redes sociales para el reclutamiento. "La razón por la que utilizamos los medios sociales es porque ahí es donde pensamos que están los candidatos", comenta un gerente de UPS que está a cargo del reclutamiento. De la misma forma, los aspirantes aprenderían mucho sobre una organización al analizar su presencia en línea.

Facebook y otras redes sociales también constituyen medios de comunicación excelentes entre los empleados, sobre todo cuando trabajan en lugares distantes y realizan gran parte de su trabajo a distancia. Prohibir o desalentar a los empleados el uso de los medios sociales coloca de manera innecesaria a cada trabajador en un aislamiento de comunicaciones. Un experto en medios sociales reconoció que la generación de los milenarios "está horrorizada por la escasa conexión que hay entre los trabajadores de muchas organizaciones". Sin embargo, varias empresas, como UPS, están incrementando el uso de las redes sociales. IBM desarrolló su propio software de redes sociales (llamado w3) para vincular a sus 400,000 empleados en todo el mundo. John Rooney, gerente de IBM, indica que el software "contribuye a la integración de nuestra compañía a nivel global. Se le considera parte de nuestra capacidad para tener éxito".

En algunas organizaciones, los equipos crean grupos en Facebook sobre sus proyectos para fomentar el trabajo de equipo y abrir las líneas de comunicación. Cuando se desarrolla todo su potencial, las redes sociales incluso pueden cambiar la cultura de una compañía debido a su naturaleza democrática, transparente y de apertura. "Más vale que uno crea que puede democratizar a una compañía", aseguró un experto en los ámbitos laborales. "¿No es eso lo que queremos?"

### CONTRAPUNTO

**N**o hay duda de que las redes sociales han proliferado. Sin embargo, existen muchas dudas de que esta difusión sea benéfica para los trabajadores y las organizaciones. Aunque las redes sociales plantean muchos peligros, nos centramos en tres de ellos.

En primer lugar, las compañías pueden meterse en problemas legales al revisar los perfiles de los solicitantes en las redes sociales. En algunos países, las leyes sobre la igualdad de oportunidades en el empleo exigen que las empresas contraten a individuos sin importar su raza, género, edad, religión, origen nacional o discapacidad. Sin embargo, es posible conocer todos estos aspectos en el perfil de un candidato. Y no se trata únicamente del campo legal. Hace poco, cuando una empleada del área de Chicago fue amonestada por publicar en su página de Facebook sobre el enojo que sentía hacia su jefe, el Buró Nacional de Relaciones Laborales falló en contra de la compañía.

En segundo lugar, las redes sociales son riesgosas tanto para los trabajadores como para los candidatos. Originalmente se diseñaron para conectar a los amigos y este sigue siendo su principal objetivo. Cuando los empleadores husmean en la página de Facebook de un empleado o aspirante, de manera justa o no, no suelen juzgar la información y su informalidad como un diálogo entre amigos, sino que tienden a sacar conclusiones incorrectas. Como indica un experto en relaciones laborales, "en tanto que los empleadores no deben utilizar las afiliaciones a redes sociales o las publicaciones personales como razones para evitar contratar a un individuo, ¿por qué arriesgarse?"

Por último, y tal vez más importante, en la actualidad casi todos somos víctimas de una sobrecarga de comunicación, y las redes sociales nos sobrecargan aún más. "Hay demasiados estímulos dirigidos a nosotros", comenta el gerente José Huitron de 29 años de edad. "Algunas veces es demasiado abrumador", reconoce Ben Yamis, estudiante de George Washington University. Los resultados de las investigaciones indican que el crecimiento en las redes sociales ha limitado los periodos de atención de la gente, y ha aumentado las distracciones. Según un neurocientífico que ha estudiado el efecto de las redes sociales en el funcionamiento de la mente, "estamos exponiendo nuestros cerebros a cierto entorno y pidiéndoles que hagan cosas para las cuales no necesariamente están hechos. Ya sabemos que esto trae consecuencias".

Fuentes: J. A. Segal, "Dancing on the Edge of a Volcano", *HRMagazine* (abril de 2011), pp. 83-86; T. L. Griffith, "Tapping Into Social-Media Smarts", *The Wall Street Journal* (25 de abril de 2011), p. R6; L. Petrecca, "More Grads Use Social Media to Job Hunt", *USA Today* (5 de abril de 2011), p. B1; J. Swartz, "Communications Overload", *USA Today* (2 de febrero de 2011), pp. 1B-2B; S. Ladika, "Socially Evolved", *Workforce Management* (septiembre de 2010), pp. 18-22; M. Richtel, "Hooked on Gadgets, and Paying a Mental Price", *The New York Times* (6 de junio de 2010), pp. A1, A12, A13; y A. Clark, "Watch What You're Posting Your Boss May Be Watching", *Gainesville Sun* (19 de febrero de 2011), pp. 1B, 5B.



## ¿Qué tan buenas son mis aptitudes para escuchar?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad II.A.2 (How Good Are My Listening Skills?)

### MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com) para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

## Resumen e implicaciones para los gerentes

Es probable que haya descubierto la relación entre la comunicación y la satisfacción de los empleados: cuanto menos incertidumbre haya, mayor será la satisfacción. Las distorsiones, ambigüedades e incongruencias entre los mensajes verbales y no verbales incrementan la incertidumbre y reducen la satisfacción.<sup>64</sup>

- Cuanto menor sea la distorsión, mayor será el número de empleados que reciben las metas, la retroalimentación y otros mensajes tal como la gerencia lo desea.<sup>65</sup> Esto, a la vez, reducirá las ambigüedades y aclarará la tarea del grupo.
- El uso extenso de canales verticales, laterales e informales también incrementa el flujo de la comunicación, reduce la incertidumbre, mejora el desempeño y aumenta la satisfacción del grupo.
- La comunicación perfecta es inasequible. No obstante, hay una relación positiva entre la comunicación eficaz y la productividad laboral.<sup>66</sup> Por consiguiente, la elección del canal correcto, el uso de la retroalimentación y contar con buenas habilidades para escuchar mejoran la eficacia de la comunicación.
- Cualesquiera que sean las expectativas del emisor, el mensaje decodificado en la mente del receptor representa su realidad. Y es esa realidad la que determinará el desempeño, junto con el nivel de motivación y el grado de satisfacción del individuo.
- Como se obtiene tanto significado del modo en que se comunica un mensaje, existen muchas posibilidades de entender mal el significado en los comunicados electrónicos, a pesar de sus ventajas.
- En ocasiones procesamos los mensajes de forma relativamente automática, en tanto que en otras utilizamos un proceso más controlado y con mayor esfuerzo. Asegúrese de utilizar estrategias de comunicación que sean adecuadas para su público y para el tipo de mensaje que desee enviar.
- Por último, si no olvidamos que existen muchas barreras para la comunicación eficaz, como el género y la cultura, podremos superarlas e incrementar la eficacia de nuestra comunicación.

## PREGUNTAS DE REPASO

- 1 ¿Cuáles son las principales funciones del proceso de la comunicación en las organizaciones?
- 2 ¿Cuáles son las principales partes del proceso de comunicación y en qué se diferencia la comunicación formal de la informal?
- 3 ¿Qué diferencias hay entre la comunicación descendente, ascendente y lateral?

- 4 ¿Cuáles son los desafíos específicos de la comunicación oral, de la escrita y de la no verbal?
- 5 ¿Cuáles son las ventajas y los desafíos de la comunicación electrónica?
- 6 ¿Cuáles son las formas principales de la comunicación electrónica? ¿Cuáles son sus beneficios y desventajas específicos?

**7** ¿Qué diferencia hay entre el procesamiento automático y el controlado de los mensajes persuasivos?

**8** ¿Cuáles son las barreras comunes para la comunicación eficaz?

**9** ¿Qué problemas particulares subyacen a la comunicación transcultural?

## EJERCICIO PRÁCTICO Ausencia de comunicación no verbal

Este ejercicio lo ayudará a reconocer el valor que tiene la comunicación no verbal en las relaciones interpersonales.

- Divida la clase en parejas (partido A y partido B).
- El partido A debe seleccionar un tema de la siguiente lista:
  - La gerencia en el Oriente Medio es muy diferente de la que hay en Norteamérica.
  - La rotación de los empleados en una organización puede ser funcional.
  - Un poco de conflicto es benéfico para una organización.
  - Los chismosos hacen más daño que bien a una organización.
  - Un empleador tiene la responsabilidad de dar a cada empleado un puesto de trabajo interesante y estimulador.
  - Todos deberían registrarse para poder votar.
  - Las organizaciones deben exigir que todos los trabajadores se sometan a pruebas regulares para detectar el consumo de drogas.
  - Los individuos que se gradúan en administración o economía son mejores empleados que quienes egresan de historia o literatura inglesa.
  - El lugar donde obtiene su título profesional es más importante para determinar el éxito que tendrá en su carrera, que lo que haya aprendido ahí.
- No es ético que un gerente distorsione las comunicaciones de manera intencional para obtener un resultado favorable.
- El partido B debe fijar su posición con respecto al tema (por ejemplo, argumentar *contra* el punto de vista de que “algo de conflicto es benéfico en una organización”). Ahora, el partido A debe adoptar automáticamente la postura contraria.
- Los dos partidos tienen 10 minutos para debatir el tema. Lo importante es que los individuos solo se comuniquen en forma verbal, *no* deben usar ademanes, gestos, movimientos corporales, ni ningún tipo de comunicación no verbal. Ayudará que cada miembro del partido se siente sobre sus manos para recordar sus restricciones y mantenerse inexpresivos.
- Al concluir el debate, forme equipos de seis a ocho integrantes, y dediquen 15 minutos a discutir lo siguiente:
  - ¿Qué tan eficaz fue la comunicación durante el debate?
  - ¿Qué barreras para la comunicación surgieron?
  - ¿Qué fines tiene la comunicación no verbal?
  - Relacione las lecciones aprendidas en este ejercicio con los problemas que ocurren al comunicarse por teléfono o correo electrónico.

## DILEMA ÉTICO Desventajas del correo electrónico

Aun cuando el correo electrónico puede ser una forma de comunicación muy útil —incluso indispensable— para las organizaciones, es cierto que tienen límites y riesgos. De hecho, el correo electrónico puede causarle problemas con más personas y más rápido, que casi cualquier otra forma de comunicación.

Pregúnteselo a Bill Cochran, de 44 años de edad, gerente de Richmond Group, una agencia de publicidad ubicada en Dallas. Cuando Richmond se estaba preparando para producir un anuncio del Súper Tazón para uno de sus clientes (Bridgestone), el jefe de Cochran envió un correo electrónico a 200 personas, donde describía la competencia interna para determinar cuál de las ideas se presentaría. Cochran aprovechó la ocasión para dar una lección de motivación a su equipo. Usando un “lenguaje de vestidores”, elaboró un correo electrónico donde criticaba a los otros equipos de Richmond y nombraba a los empleados que, según él, darían una verdadera competencia, y a quienes no lo harían.

Lo que Cochran hizo después —presionar el botón de enviar— parecía completamente inocuo, pero se trataba de un acto que pronto desearía no haber hecho. Poco tiempo después de enviar el correo electrónico, una colega de trabajo, Wendy Mayes, le escribió: “Por Dios... Bill, ¡presionaste RESPONDER A TODOS!

### Preguntas

- Después de darse cuenta de lo que hizo, ¿cómo debería Cochran responder ante tal situación?
- Después del incidente, Mayes se refirió a Cochran de la siguiente manera: “Pronto su nombre era sinónimo de ‘conductas idiotas’ como ‘no digas un Cochran’.” ¿Es poco ético participar en este tipo de burlas?
- Kaspar Rorsted, director general de Henkil, una compañía de productos industriales y de consumo con sede en Alemania, dice que copiamos los mensajes de correos electrónicos a otras personas de manera excesiva. “Es una pérdida de tiempo”, comentó. “Si desean escri-

birme, pueden hacerlo. A menudo la gente me copia los mensajes para cubrirse la espalda". ¿Coincide con él?

¿De qué manera podría decidir si es necesario copiar a otros o si es "una pérdida de tiempo"?

Fuentes: E. Bernstein, "Reply All: The Button Everyone Loves to Hate", *The Wall Street Journal* (8 de marzo de 2011), pp. D1, D4; y A. Bryant, "No Need to Hit The 'Send' Key. Just Talk to Me", *The New York Times* (29 de agosto de 2010), p. 2.

## CASO 1 Uso de los medios sociales para el propio beneficio

Como sabe, los medios sociales han transformado la forma en que interactuamos. La comunicación, rápida y transparente que hacen posible, implica que los individuos difundan información sobre las compañías más rápido que nunca.

¿Las organizaciones ya saben cómo utilizar los medios sociales de manera efectiva? Tal vez no. Hasta 2010, tan solo 19 de los 50 principales directores ejecutivos del mundo contaba con una cuenta de Facebook, únicamente 6 tenían páginas de LinkedIn y solo dos utilizaban Twitter o blogs regularmente para comunicarse. Muchos ejecutivos se muestran recelosos de estas nuevas tecnologías, ya que no siempre pueden controlar los resultados de sus comunicaciones. Sin embargo, ya sea que estén involucradas directamente con los medios sociales o no, las compañías deberían reconocer que esos mensajes existen, por lo que les compete hacerse oír. Además, los medios sociales suelen ser un medio importante para conocer las tendencias emergentes. André Schneider, director general del Foro Económico Mundial, utiliza la re-orientación de los grupos de discusión de LinkedIn y de amigos de Facebook para descubrir las tendencias y los temas que surgen en todo el mundo. Padmasree Warrior, director de tecnología de Cisco, ha utilizado los medios sociales para refinar sus presentaciones ante una audiencia "de prueba".

El primer paso para desarrollar una estrategia en los medios sociales consiste en establecer una marca para sus comunicaciones, es decir, definir lo que se desea que exprese su presencia en los medios sociales. Los expertos recomiendan que las compañías inicien su estrategia en los medios sociales apalancando sus redes corporativas internas, con la finalidad de probar su estrategia en un medio que sea más fácil de controlar. La mayoría de las compañías ya cuentan con la tecnología para utilizar los medios sociales en sus sitios Web corporativos. Primero utilizan estas plataformas para comunicarse con los empleados y, luego, las redes sociales para compartir información general.

Fuentes: S. Dutta, "What's Your Personal Social Media Strategy", *Harvard Business Review* (noviembre de 2010), pp. 127-130; y G. Connors, "10 Social Media Commandments for Employers", *Workforce Management Online* (febrero de 2010), [www.workforce.com](http://www.workforce.com).

Como señala el experto en redes sociales Soumitra Dutta de Inseed: "Mi consejo es que construya su público lentamente y sea selectivo con sus contactos".

A pesar de las ventajas potenciales, las compañías también necesitan tener cuidado de las desventajas importantes de los medios sociales. En primer lugar, es muy difícil controlar las comunicaciones en estos medios. Microsoft lo descubrió cuando el blogger profesional que contrató pasaba más tiempo promoviendo a sí mismo, que difundiendo información positiva acerca de la compañía. En segundo lugar, es probable que haya una fuga de capital intelectual importante. Las empresas necesitan establecer políticas y procedimientos muy claros para asegurarse de que la información sensible sobre las estrategias corporativas no se difunda a través de los medios sociales. Por último, los gerentes deberían mantener la motivación y el interés después de su incursión inicial en los medios sociales. Un sitio que casi nunca se actualiza puede enviar un mensaje muy negativo acerca del compromiso que tiene la organización con el mundo.

### Preguntas

1. ¿Cree que en la actualidad las organizaciones necesitan tener presencia en los medios sociales? ¿Las desventajas bastan para hacer que usted piense que es mejor para ellas evitar ciertos medios?
2. ¿Qué aspectos buscaría en los medios sociales de una compañía? ¿Qué tipo de información evitaría como parte de su estrategia en los medios sociales?
3. ¿Cuáles fuentes de los medios sociales cree usted que sean más útiles para que las organizaciones envíen comunicaciones a sus asociados externos, como accionistas o clientes? ¿Existen medios sociales diferentes que sean más adecuados para comunicarse con los trabajadores?
4. ¿Cuál cree que sea el rumbo futuro de los medios sociales? ¿De qué manera podrían modificarlos las tecnologías emergentes?

## CASO 2 ¿Las compañías que despiden trabajadores deberían disparar primero?

En las recesiones ocurridas a principios de la década de 1990 y después de los ataques terroristas de 2001, los despidos eran asuntos muy privados. A menudo, las noticias se filtraban a medios de comunicación nacionales y locales, pero

las empresas hacían todo lo posible por mantenerlo lo más oculto posible. Dado el crecimiento de Internet en general, y de los sitios de redes sociales en particular, eso ya no es posible.

Cuando Starbucks despidió a empleados en 2008 y 2009, el sitio Web StarbucksGossip.com recibió un bombardeo de publicaciones de trabajadores enfadados. Un empleado con 10 años de antigüedad escribió: "Esta compañía va a perder a todos los buenos trabajadores. Estoy cansado de ser culpado por no cumplir con mi presupuesto cuando la economía está en recesión. Solía sentirme orgulloso de mi compañía [...] ahora estoy avergonzado de ella y me siento físicamente enfermo cada vez que tengo que ir a trabajar".

Algunas organizaciones están adoptando un enfoque proactivo. Cuando Tesla Motors despidió a algunos empleados, el director general Elon Musk publicó un comentario al respecto en un blog, justo antes de anunciar los despidos a nivel interno. "Teníamos que decir algo para evitar que se escribieran artículos que no fueran precisos", comentó.

"En la actualidad, todo lo que se diga dentro de una compañía terminará en un blog", reconoce Rusy Rueff, antiguo ejecutivo de PepsiCo. "Por tanto, como compañía tienes una opción: puedes ser proactivo y decir 'Esto es lo que está sucediendo', o dejar que alguien más escriba la historia en tu lugar".

Un ejemplo de los peligros por ignorar a la blogósfera ocurrió cuando el gigante de los periódicos Gannett anunció que despediría a 10 por ciento de su personal, no publicó la información en un blog ni hizo ninguna declaración. Jim Hopkins, veterano de 20 años que dejó la compañía poco

tiempo antes de los despidos, escribe en el sitio no oficial de Blog Gannett, "trato de presentar la verdad sin adornos. No creo que la compañía sea tan honesta con los empleados", dijo. La vocera de Gannett, Tara Connell, respondió lo siguiente: "Tratamos de lograr que esas comunicaciones personales se transmitan lo más rápido posible".

Según el experto en blogs, Andy Sernovitz, "existen compañías conservadoras que quisieran que relaciones públicas siguiera teniendo el control del mensaje, pero ese tiempo ya pasó".

## Preguntas

1. ¿Cree que el director de Tesla, Elon Musk, hizo lo correcto cuando publicó en un blog información sobre los inminentes despidos, justo antes de anunciarlos a los afectados? ¿Por qué?
2. ¿Cree que los empleados tengan la responsabilidad de ser cuidadosos cuando publican en un blog información acerca de su compañía? ¿Por qué?
3. ¿Cree quienes publican en blogs información sobre su compañía tienen la responsabilidad ética de revelar su identidad?
4. ¿De qué manera una organización podría desarrollar una política para manejar la comunicación de temas sensibles dentro y fuera de ella?

Fuentes: Basado en C. C. Miller, "In Era of Blog Sniping, Companies Shoot First", *The New York Times* (5 de noviembre de 2008), pp. B1, B11; M. Allison, "More Layoffs Expected at Starbucks", *Seattle Times* (24 de enero de 2009), [seattletimes.nwsource.com](http://seattletimes.nwsource.com); y C. Hirschman, "Giving Voice to Employee Concerns", *HRMagazine* (agosto de 2008), pp. 51-53.

## NOTAS

1. Véase, por ejemplo, R. S. Lau y A. T. Cobb, "Understanding the Connections between Relationship Conflict and Performance: The Intervening Roles of Trust and Exchange", *Journal of Organizational Behavior* 31, núm. 6 (2010), pp. 898-917; y M. Olekalns, L. L. Putnam, L. R. Weingart, y L. Metcalf, "Communication Processes and Conflict Management: The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations", en C. K. W. De Dreu y M. J. Gelfand, (eds.), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. (Nueva York: Taylor & Francis Group, 2008), pp. 81-114.
2. "Employers Cite Communication Skills, Honesty/Integrity as Key for Job Candidates", *IPMA-HR Bulletin* (23 de marzo 23 de 2007), p. 1.
3. W. G. Scott y T. R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis* (Homewood, IL: Irwin, 1976).
4. D. K. Berlo, *The Process of Communication* (Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1960), pp. 30-32; véase también K. Byron, "Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by Email", *The Academy of Management Review* 33, núm. 2 (2008), pp. 309-327.
5. J. Langan-Fox, "Communication in Organizations: Speed, Diversity, Networks, and Influence on Organizational Effectiveness, Human Health, and Relationships", en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), p. 190.
6. R. L. Simpson, "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations", *Administrative Science Quarterly* (septiembre de 1959), pp. 188-196; A. G. Walker y J. W. Smither, "A Five-Year Study of Upward Feedback: What Managers Do with Their Results Matter", *Personnel Psychology* (verano de 1999), pp. 393-424; y J. W. Smither y A. G. Walker, "Are the Characteristics of Narrative Comments Related to Improvement in Multirater Feedback Ratings Over Time?", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 3 (junio 2004), pp. 575-581.
7. P. Dvorak, "How Understanding the 'Why' of Decisions Matters", *The Wall Street Journal* (19 de marzo 19 de 2007), p. B3.
8. T. Neeley y P. Leonardi, "Effective Managers Say the Same Thing Twice (or More)", *Harvard Business Review* (mayo de 2011), pp. 38-39.
9. J. Ewing, "Nokia: Bring on the Employee Rants", *BusinessWeek* (22 de junio de 2009), p. 50.
10. E. Nichols, "Hyper-Speed Managers", *HRMagazine* (abril de 2007), pp. 107-110.
11. L. Duhé, "Get Out of Your Office", *HRMagazine* (julio de 2006), pp. 99-101.
12. L. S. Rashotte, "What Does That Smile Mean? The Meaning of Nonverbal Behaviors in Social Interaction", *Social Psychology Quarterly* (marzo de 2002), pp. 92-102.
13. J. Fast, *Body Language* (Philadelphia: M. Evan, 1970), p. 7.
14. A. Mehrabian, *Nonverbal Communication* (Chicago: Aldine-Atherton, 1972).
15. N. M. Henley, "Body Politics Revisited: What Do We Know Today?" en P. J. Kalbfleisch y M. J. Cody (eds.), *Gender, Power,*

- and *Communication in Human Relationships* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1995), pp. 27-61.
16. Véase, por ejemplo, N. B. Kurland y L. H. Pelled, "Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace", *Academy of Management Review* (abril de 2000), pp. 428-438; y G. Michelson, A. van Iterson y K. Waddington, "Gossip in Organizations: Contexts, Consequences, and Controversies", *Group and Organization Management* 35, núm. 4 (2010), pp. 371-390.
  17. Citado en "Heard It Through the Grapevine", *Forbes* (10 de febrero de 1997), p. 22.
  18. G. Van Hoye y F. Lievens, "Tapping the Grapevine: A Closer Look at Word-of-Mouth as a Recruitment Source", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (2009), pp. 341-352.
  19. K. Davis, "Management Communication and the Grapevine", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre 1953), pp. 43-49.
  20. R. L. Rosnow y G. A. Fine, *Rumor and Gossip: The Social Psychology of Hearsay* (Nueva York: Ekevier, 1976).
  21. J. K. Bosson, A. B. Johnson, K. Niederhoffer, y W. B. Swann, Jr., "Interpersonal Chemistry Through Negativity: Bonding by Sharing Negative Attitudes About Others", *Personal Relationships* 13 (2006), pp. 135-150.
  22. T. J. Grosser, V. Lopez-Kidwell y G. Labianca, "A Social Network Analysis of Positive and Negative Gossip in Organizational Life", *Group and Organization Management* 35, núm. 2 (2010), pp. 177-212.
  23. B. Gates, "How I Work", *Fortune* (17 de abril 17 de 2006), money.cnn.com.
  24. D. Brady, "What's at the E-mail. Can We Talk?", *BusinessWeek* (4 de diciembre de 2006), p. 109.
  25. E. Binney, "Is E-mail the New Pink Slip?", *HR Magazine* (noviembre de 2006), pp. 32-33; y R. L. Rundle, "Critical Case: How an Email Rant Jolted a Big HMO", *The Wall Street Journal* (24 de abril 24 de 2007), pp. A1, A16.
  26. S. Hourigan, "62 Trillion Spam Emails Cause Huge Carbon Footprint", *Courier Mail* (17 de abril 17 de 2009), www.news.com.au/couriermail.
  27. R. Stross, "The Daily Struggle to Avoid Burial by E-Mail", *New York Times* (21 de abril de 2008), p. BU5; y H. Rhodes, "You've Got Mail ... Again", *GainesvilleSun* (29 de septiembre de 2008), pp. 1D, 6D.
  28. C. Byron, "Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by Email", *Academy of Management Review* 33, núm. 2 (2008), pp. 309-327.
  29. D. Goleman, "Flame First, Think Later: New Clues to E-mail Misbehavior", *The New York Times* (20 de febrero de 2007), p. D5; y E. Krell, "The Unintended Word", *HRMagazine* (agosto de 2006), pp. 50-54.
  30. J. E. Hall, M. T. Kobata y M. Denis, "Employees and E-mail Privacy Rights", *Workforce Management* (junio de 2010), p. 10.
  31. R. Zeidner, "Keeping E-mail in Check", *HRMagazine* (junio de 2007), pp. 70-74; "E-mail May Be Hazardous to Your Career", *Fortune* (14 de mayo de 2007), p. 24; y J. D. Glater, "Open Secrets", *The New York Times* (27 de junio de 2008), pp. B1, B5.
  32. A. Williams, "Mind Your BlackBerry or Mind Your Manners", *The New York Times* (21 de junio de 2009), www.nytimes.com.
  33. "Survey Finds Mixed Reviews on Checking E-mail During Meetings", *IPMA-HR Bulletin* (27 de abril de 2007), p. 1.
  34. K. Gurchiek, "Shoddy Writing Can Trip Up Employees, Organizations", *SHRM Online* (27 de abril de 2006), pp. 1-2.
  35. T. Henneman, "Companies Making Friends with Social Media", *Workforce Management*, (abril de 2010), p. 4.
  36. D. Lidsky, "It's Not Just Who You Know", *Fast Company* (mayo de 2007), p. 56.
  37. "Bosses Battle Risk by Firing E-mail, IM & Blog Violators", *IPMA-HR Bulletin* (12 de enero de 2007), pp. 1-2; G. Krants, "Blogging with a Vendetta", *Workforce Week* 8, núm. 25 (10 de junio de 2007), www.workforce.com/section/quick\_takes/49486\_3.html; B. Leonard, "Blogs Can Present New Challenges to Employers", *SHRM Online* (13 de marzo de 2006), pp. 1-2; y J. Greenwald, "Monitoring Communications? Know Legal Pitfalls", *Workforce Management Online* (febrero de 2011), www.workforce.com.
  38. E. Agnvall, "Meetings Go Virtual", *HR Magazine* (enero de 2009), pp. 74-77.
  39. C. Huff, "Staying Afloat in a Digital Flood", *Workforce Management Online* (julio de 2008), www.workforce.com.
  40. M. Richtel, "Lost in E-mail, Tech Firms Face Self-Made Beast", *The New York Times* (14 de junio de 2008), pp. A1, A14; y M. Johnson, "Quelling Distraction", *HR Magazine* (agosto de 2008), pp. 43-46.
  41. W. R. Boswell y J. B. Olson-Buchanan, "The Use of Communication Technologies After Hours: The Role of Work-Attitudes and Work-Life Conflict", *Journal of Management* 33, núm. 4 (2007), pp. 592-610.
  42. "At Many Companies, Hunt for Leakers Expands Arsenal of Monitoring Tactics", *The Wall Street Journal* (11 de septiembre de 2006), pp. B1, B3; y B. J. Alge, G. A. Ballinger, S. Tangirala y J. L. Oakley, "Information Privacy in Organizations: Empowering Creative and Extrarole Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006), pp. 221-232.
  43. Véase R. L. Daft y R. H. Lengel, "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 6 (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), pp. 191-233; R. L. Daft y R. H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design", *Managerial Science* (mayo de 1986), pp. 554-572; R. E. Rice, "Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness", *Organization Science* (noviembre de 1992), pp. 475-500; 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; L. K. Trevino, J. Webster y E. W. Stein, "Making Connections: Complementary Influences on Communication Media Choices, Attitudes, and Use", *Organization Science* (marzo-abril 2000), pp. 163-182; y N. Kock, "The Psychobiological Model: Towards a New Theory of Computer-Mediated Communication Based on Darwinian Evolution", *Organization Science* 15, núm. 3 (mayo-junio 2004), pp. 327-348.
  44. E. Frauenheim, "Communicating For Engagement During Tough Times", *Workforce Management Online* (abril de 2010), www.workforce.com.
  45. R. E. Petty y P. Briñol, "Persuasion: From Single to Multiple to Metacognitive Processes", *Perspectives on Psychological Science* 3, núm. 2 (2008), pp. 137-147; F. A. White, M. A. Charles y J. K. Nelson, "The Role of Persuasive Arguments in Changing Affirmative Action Attitudes and Expressed Behavior in Higher Education", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008), pp. 1271-1286.
  46. B. T. Johnson y A. H. Eagly, "Effects of Involvement on Persuasion: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin* 106, núm. 2 (1989), pp. 290-314; y K. L. Blankenship y D. T. Wegener,

- "Opening the Mind to Close It: Considering a Message in Light of Important Values Increases Message Processing and Later Resistance to Change", *Journal of Personality and Social Psychology* 94, núm. 2 (2008), pp. 196-213.
47. Véase, por ejemplo, Y. H. M. See, R. E. Petty y L. R. Fabrigar, "Affective and Cognitive Meta-Bases of Attitudes: Unique Effects of Information Interest and Persuasion", *Journal of Personality and Social Psychology* 94, núm. 6 (2008), pp. 938-955; M. S. Key, J. E. Edlund, B. J. Sagarin y G. Y. Bizer, "Individual Differences in Susceptibility to Mindlessness", *Personality and Individual Differences* 46, núm. 3 (2009), pp. 261-264 y M. Reinhard y M. Messner, "The Effects of Source Likeability and Need for Cognition on Advertising Effectiveness Under Explicit Persuasion", *Journal of Consumer Behavior* 8, núm. 4 (2009), pp. 179-191.
  48. P. Briñol, R. E. Petty y J. Barden, "Happiness Versus Sadness as a Determinant of Thought Confidence in Persuasion: A Self-Validation Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology* 93, núm. 5 (2007), pp. 711-727.
  49. R. C. Sinclair, S. E. Moore, M. M. Mark, A. S. Soldat y C. A. Lavis, "Incidental Moods, Source Likeability, and Persuasion: Liking Motivates Message Elaboration in Happy People", *Cognition and Emotion* 24, núm. 6 (2010), pp. 940-961; y V. Griskevicius, M. N. Shiota y S. L. Neufeld, "Influence of Different Positive Emotions on Persuasion Processing: A Functional Evolutionary Approach", *Emotion* 10, núm. 2 (2010), pp. 190-206.
  50. J. Sandberg, "The Jargon Jumble", *The Wall Street Journal* (24 de octubre de 2006), p. B1.
  51. E. W. Morrison y F. J. Milliken, "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review* 25, núm. 4 (2000), pp. 706-725; y B. E. Ashforth y V. Anand, "The Normalization of Corruption in Organizations", *Research in Organizational Behavior* 25 (2003), pp. 1-52.
  52. F. J. Milliken, E. W. Morrison, y P. F. Hewlin, "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies* 40, núm. 6 (2003), pp. 1453-1476.
  53. S. Tangirala y R. Ramunujam, "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross-Level Effects of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology* 61, núm. 1 (2008), pp. 37-68; y F. Bowen y K. Blackmon, "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies* 40, núm. 6 (2003), pp. 1393-1417.
  54. B. R. Schlenker y M. R. Leary, "Social Anxiety and Self-Presentation: A Conceptualization and Model", *Psychological Bulletin* 92 (1982), pp. 641-669; y L. A. Withers, y L. L. Vernon, "To Err Is Human: Embarrassment, Attachment, and Communication Apprehension", *Personality and Individual Differences* 40, núm. 1 (2006), pp. 99-110.
  55. Véase, por ejemplo, S. K. Opt y D. A. Loffredo, "Rethinking Communication Apprehension: A Myers-Briggs Perspective", *Journal of Psychology* (septiembre de 2000), pp. 556-570; y B. D. Blume, G. F. Dreher, y T. T. Baldwin, "Examining the Effects of Communication Apprehension within Assessment Centres", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, núm. 3 (2010), pp. 663-671.
  56. Véase, por ejemplo, J. A. Daly y J. C. McCroskey, "Occupational Desirability and Choice as a Function of Communication Apprehension", *Journal of Counseling Psychology* 22, núm. 4 (1975), pp. 309-313; y T. L. Rodebaugh, "I Might Look OK, But I'm Still Doubtful, Anxious, and Avoidant: The Mixed Effects of Enhanced Video Feedback on Social Anxiety Symptoms", *Behavior Research & Therapy* 42, núm. 12 (diciembre de 2004), pp. 1435-1451.
  57. B. M. Depaulo, D. A. Kashy, S. E. Kirkendol, M. M. Wyer y J. A. Epstein, "Lying in Everyday Life", *Journal of Personality and Social Psychology* 70, núm. 5 (1996), pp. 979-995; y K. B. Serota, T. R. Levine y F. J. Boster, "The Prevalence of Lying in America: Three Studies of Self-Reported Lies", *Human Communication Research* 36, Núm. 1. (2010), pp. 2-25.
  58. DePaulo, Kashy, Kirkendol, Wyer, y Epstein, "Lying in Everyday Life"; y C. E. Naguin, T. R. Kurtzberg y L. Y. Belkin, "The Finer Points of Lying Online: E-Mail Versus Pen and Paper", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 2 (2010), pp. 387-394.
  59. A. Vrij, P. A. Granhag y S. Porter, "Pitfalls and Opportunities in Nonverbal and Verbal Lie Detection", *Psychological Science in the Public Interest* 11, Núm. 3 (2010), pp. 89-121.
  60. R. E. Axtell, *Gestures: The Do's and Taboos of Body Language Around the World* (Nueva York: Wiley, 1991); Watson Wyatt Worldwide, "Effective Communication: A Leading Indicator of Financial Performance-2005/2006 Communication ROI Study", [www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-868](http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-868); y A. Markels, "Turning the Tide at P&G", *U.S. News & World Report* (30 de octubre de 2006), p. 69.
  61. Véase M. Munter, "Cross-Cultural Communication for Managers", *Business Horizons* (mayo-junio 1993), pp. 75-76; y H. Ren y B. Gray, "Repairing Relationship Conflict: How Violation Types and Culture Influence the Effectiveness of Restoration Rituals", *Academy of Management Review* 34, núm. 1 (2009), pp. 105-126.
  62. Véase E. T. Hall, *Beyond Culture* (Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday, 1976); W. L. Adair, "Integrative Sequences and Negotiation Outcome in Same- and Mixed-Culture Negotiations", *International Journal of Conflict Management* 14, núm. 3-4 (2003), pp. 1359-1392; W. L. Adair y J. M. Brett, "The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation", *Organization Science* 16, núm. 1 (2005), pp. 33-51; E. Giebeis y P. J. Taylor, "Interaction Patterns in Crisis Negotiations: Persuasive Arguments and Cultural Differences", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 5-19; y M. G. Kittier, D. Rygl y A. Mackinnon, "Beyond Culture or Beyond Control? Reviewing the Use of Hall's High-/Low-Context Concept", *International Journal of Cross-Cultural Management* 11, núm. 1 (2011), pp. 63-82.
  63. N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4ª ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 2002), p. 94.
  64. Véase, por ejemplo, R. S. Schuler, "A Role Perception Transactional Process Model for Organizational Communication-Outcome Relationships", *Organizational Behavior and Human Performance* (abril de 1979), pp. 268-291.
  65. J. P. Walsh, S. J. Ashford y T. E. Hill, "Feedback Obstruction: The influence of the Information Environment on Employee Turnover Intentions", *Human Relations* (enero de 1985), pp. 23-46.
  66. S. A. Hellweg y S. L. Phillips, "Communication and Productivity in Organizations: A State-of-the-Art Review", en *Proceedings of the 40th Annual Academy of Management Conference*, Detroit, 1980, pp. 188-192. Véase también B. A. Bechky, "Sharing Meaning Across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor", *Organization Science* 14, núm. 3 (mayo-junio de 2003), pp. 312-330.



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Definir *liderazgo* y compararlo con la gerencia.
- 2 Resumir las conclusiones de las teorías de los rasgos del liderazgo.
- 3 Identificar los principios fundamentales y las principales limitaciones de las teorías conductuales.
- 4 Evaluar las teorías de contingencia sobre el liderazgo según las evidencias que las sustentan.
- 5 Comparar el *liderazgo carismático* y el *liderazgo transformacional*.
- 6 Definir el *liderazgo auténtico* y demostrar por qué los líderes eficaces son un ejemplo de ética y confianza.
- 7 Explicar el rol de la tutoría en nuestra comprensión del liderazgo.
- 8 Enfrentar los desafíos para lograr un liderazgo eficaz.

### MyManagementLab

Consulte diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com).

## FORJANDO LÍDERES EN GOOGLE

En sus 15 años de existencia, Google ha establecido una fuerte cultura sobre algunos principios sencillos: contratar a personas inteligentes, darles libertad, y permitir que los ingenieros y los programadores hagan su trabajo. Si se atoran, pueden recurrir a su jefe, cuya experiencia técnica lo colocó en el puesto que ocupa.

Sin embargo, en los últimos años Google ha estado estudiando sus programas para seleccionar y desarrollar a líderes. El resultado de ese estudio, llamado Proyecto Oxígeno, desafía algunos de los principios fundamentales de esa empresa.

El Proyecto Oxígeno analizó más de 10,000 observaciones acerca de los gerentes con respecto a más de 100 variables. Michelle Donovan y Prasad Setty participaron de manera activa, al igual que el vicepresidente de operaciones de personal de Google, Laszlo Bock. "Queremos saber qué es lo adecuado para Google y no lo que ha funcionado en cualquier otra organización", aseveró Setty.

No obstante, había una razón más estratégica. "El punto de inicio fue que nuestros mejores gerentes dirigen equipos que se desempeñan mejor, que es más fácil conservar y que son más felices —todo lo hacen mejor", afirma Bock. "De modo que el principal factor controlable que pudimos observar era la calidad del gerente y lo que hacían para obtener resultados".

El Proyecto Oxígeno descubrió ocho competencias que distinguen a los líderes eficaces de los ineficaces. El hecho de que la habilidad técnica fuera una de ellas no sorprendió a Google, sino que fuera la última de la lista.

¿Cuáles fueron las competencias fundamentales? Las tres principales competencias del liderazgo fueron:

1. **Ser un buen entrenador.** Proporcionar retroalimentación específica y constructiva; tener contacto interpersonal constante.
2. **Dar facultades al equipo sin microadministrar.** Equilibrar la libertad otorgada con el hecho de estar disponible para ofrecer asesoría.
3. **Expresar interés en el éxito y el bienestar personal de los miembros del equipo.** Conocer a los trabajadores a nivel personal; lograr que los nuevos miembros se sientan bienvenidos.

¿Que está haciendo Google con dicha lista? La está utilizando para seleccionar y desarrollar a los líderes. Algunos gerentes de Google ya consideran que la capacitación les ha ayudado a convertirse en mejores líderes. Para justificarse, el equipo del Proyecto Oxígeno descubrió que un enfoque analítico es invaluable. "Lo que mueve o impulsa a Google son los hechos; les gusta la información", reconoce Donovan.

Fuentes: A. Bryant, "Google's Quest to Build a Better Boss", *The New York Times* (13 de marzo de 2011), p. BU1-BU6; E. A. Cevallos, "Project Oxygen: Building Better Bosses", *BIZ-THINK* (13 de abril de 2011), descargado de <http://biz-think.blogspot.com/2011/04/project-oxygen-building-better-bosses.html> el 26 de julio de 2011; y R. L. Brandt, "Google Project Oxygen: Rules for Good Management", *Entrepreneur Watch* (12 de marzo de 2011), descargado el 26 de julio de 2011, de <http://richardbrandt.blogs.com/entrepreneurwatch/2011/03/google-project-oxygen-rules-for-good-management.html>.

# Liderazgo

# 12

*Temo más a un ejército de 100 ovejas dirigidas por un león que a uno de 100 leones dirigido por una oveja. —Talleyrand*



Como indica el ejemplo de Google, los estilos de liderazgo varían de manera considerable. Entonces, ¿cuáles estilos y cuáles personas son los más eficaces? Estas son algunas de las preguntas que se abordarán en este capítulo. Para que evalúe algunas de sus cualidades sobre el tema que se estudiará a continuación, lo invitamos a que resuelva la siguiente autoevaluación.

En este capítulo se estudiarán las características de un líder eficaz y lo que diferencia a los líderes de quienes no lo son. En primer lugar, se presentarán las teorías de los rasgos, que dominaron el estudio del liderazgo hasta finales de la década de 1940; después se analizarán las teorías conductuales, que fueron populares hasta terminar la década de 1960 y, por último, se examinarán las teorías de la contingencia y las interactivas. Por último, se verán los modelos más contemporáneos: los liderazgos carismático, transformacional y auténtico. La mayoría de las investigaciones que se presentan en este capítulo se realizaron en países de habla inglesa, y se sabe muy poco sobre la influencia que tendría la cultura sobre la validez de las teorías, sobre todo en las culturas orientales. Sin embargo, el análisis del proyecto de investigación denominado Liderazgo Global y Eficacia del Comportamiento Organizacional (GLOBE, por las siglas de *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) ha generado alguna información preliminar valiosa que aquí se estudia.<sup>1</sup> Pero antes veamos lo que se entiende por el término *liderazgo*.



SELF-ASSESSMENT LIBRARY

### ¿Cuál es mi estilo de liderazgo?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea) realice la actividad II.B.1 (What's My Leadership Style?) y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué puntuación obtuvo en las dos escalas?
2. ¿Cree que un líder pueda estar orientado tanto a la tarea como a las personas? ¿Cree que haya situaciones en las cuales el líder tenga que elegir entre ambos estilos?
3. ¿Piensa que su estilo de liderazgo cambiará con el tiempo? ¿Por qué?

## ¿Qué es el liderazgo?

- 1 Definir *liderazgo* y compararlo con la *gerencia*.

El **liderazgo** se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización otorgue a sus gerentes ciertos derechos formales no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia. El liderazgo que no es otorgado —es decir, la capacidad de influir que se da de manera independiente de la estructura formal de la organización— con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo, o bien, por una asignación formal.

Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima. En la actualidad, se necesitan líderes que desafíen el estatus quo, que elaboren visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones para que deseen lograr esas visiones. También se necesitan gerentes para elaborar planes detallados, crear estructuras organizacionales eficientes y supervisar las operaciones cotidianas.

## Teorías de los rasgos

### 2 Resumir las conclusiones de las teorías de los rasgos del liderazgo.

A lo largo de la historia, los grandes líderes como Buda, Napoleón, Mao, Churchill, Roosevelt, Kennedy, han sido descritos en términos de sus rasgos. Por tanto, las **teorías de los rasgos del liderazgo** se enfocan tanto en las cualidades como en las características personales. Individuos como Nelson Mandela de Sudáfrica; Richard Branson, director general de Virgin Group; el cofundador de Apple, Steve Jobs; y el presidente de American Express, Ken Chenault, se reconocen por ser *carismáticos, entusiastas y valientes*. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que distinguen a los líderes de quienes no lo son, se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca del liderazgo.

Los primeros esfuerzos de los investigadores por descubrir los rasgos del liderazgo terminaron en varios callejones sin salida. Una revisión realizada a finales de la década de 1960 de 20 estudios diferentes identificó cerca de 80 rasgos del liderazgo, pero tan solo cinco de ellos eran comunes en cuatro o más de las investigaciones.<sup>2</sup> Hacia la década de 1990, después de diversos estudios y análisis, lo más que se podía decir era que la mayoría de los líderes “no son como otras personas”, pero los rasgos que los caracterizaban variaban mucho de una revisión a otra.<sup>3</sup> Existía mucha confusión sobre el tema.

La situación cambió cuando los investigadores comenzaron a organizar los rasgos utilizando la teoría de la personalidad de los cinco grandes (véase el capítulo 5).<sup>4</sup> La mayoría de las docenas de rasgos descritos en diversas revisiones acerca del liderazgo se ajustaban a alguno de ellos (por ejemplo, la ambición y el dinamismo forman parte de la extroversión), dando así un gran apoyo a los rasgos como elementos de predicción del liderazgo.

Las cualidades y los rasgos personales de Indra Nooyi la convierten en una gran líder. Nooyi es directora y presidenta del consejo de PepsiCo, la segunda compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo. Los demás la describen como una persona divertida, sociable, amable, meticulosa, emocionalmente estable y abierta a las experiencias. Sus rasgos de personalidad han contribuido a su gran desempeño laboral y éxito profesional. Ingresó a PepsiCo en 1994 como gerente de estrategia corporativa, y fue ascendida a presidenta y directora financiera antes de ocupar el puesto directivo más alto en la organización. Nooyi ha sido nombrada una de las mujeres más poderosas en el mundo de los negocios, así como una de las mujeres más influyentes del mundo.



Fuente: Newscom

**Liderazgo** *Habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas.*

**teorías de los rasgos del liderazgo** *Aquellas que consideran las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de quienes no lo son.*

Una revisión detallada de la literatura sobre el liderazgo, al analizarse con respecto a los cinco grandes, reveló que la extroversión es el rasgo más importante de los líderes eficaces,<sup>5</sup> pero este se relaciona más con la forma en que surgen los líderes que con su eficacia. Los individuos sociables y dominantes son más proclives a reafirmarse en situaciones grupales, pero los líderes necesitan asegurarse de no ser demasiado enérgicos —un estudio encontró que los líderes que obtenían puntuaciones muy elevadas en reafirmación personal (seguridad en sí mismos) eran menos eficaces que quienes obtenían puntuaciones moderadamente altas.<sup>6</sup>

A diferencia de la amabilidad y la estabilidad emocional, la escrupulosidad y la apertura a la experiencia también mostraron una fuerte relación con el liderazgo, aunque no tanto como la extroversión. En general, la teoría de los rasgos tiene algo que ofrecer. Parece que a los líderes que les gusta estar rodeados de personas y que son capaces de reafirmarse a sí mismos (extrovertidos), que son disciplinados y capaces de cumplir los compromisos que hacen (escrupulosos), y que son creativos y flexibles (abiertos) tienen una ventaja en cuanto a liderazgo, lo cual sugiere que los buenos líderes tienen algunos rasgos en común.

Una razón es que la escrupulosidad y la extroversión se relacionan de manera positiva con la autoeficacia de los líderes, lo cual explica la mayoría de la varianza en las puntuaciones que asignan los subordinados al desempeño del líder.<sup>7</sup> La gente es más proclive a seguir a alguien que confía en caminar hacia la dirección correcta.

Otro rasgo que podría indicar un liderazgo eficaz es la inteligencia emocional (IE), que se estudió en el capítulo 4. Los defensores de la IE plantean que sin ella un individuo puede tener una capacitación extraordinaria, una mente muy analítica, una visión que inspira y una cantidad infinita de ideas excelentes, y aun así no ser un gran líder. Esto es especialmente cierto conforme los empleados progresan en la jerarquía de una organización.<sup>8</sup> ¿Pero por qué la IE es tan importante para un liderazgo eficaz? Un componente fundamental de la IE es la empatía. Los líderes empáticos perciben las necesidades de los demás, escuchan lo que dicen sus seguidores (y lo que no dicen), y son capaces de interpretar correctamente las reacciones de otros. Al líder que maneja y expresa de forma eficaz sus emociones le resulta más fácil influir en los sentimientos de sus seguidores, tanto al expresar solidaridad y entusiasmo genuinos por un buen desempeño, como al mostrarse enfadado con las personas que tienen un desempeño inadecuado.<sup>9</sup>

Quizá valga la pena investigar con mayor detalle la relación que existe entre la IE y el liderazgo eficaz.<sup>10</sup> Una investigación reciente demostró que las personas con una IE elevada tienen mayores probabilidades de surgir como líderes, incluso después de tomar en cuenta las habilidades cognitivas y la personalidad, lo cual ayuda a responder a algunas de las críticas más importantes de esta investigación.<sup>11</sup>

Con base en los descubrimientos más recientes, se extraen dos conclusiones. En primer lugar, contrario a lo que se creía hace 20 años, y gracias al enfoque de los cinco grandes, es posible asegurar que los rasgos predicen el liderazgo. En segundo lugar, los rasgos son más útiles para predecir el surgimiento de los líderes y la forma del liderazgo, que para realmente indicar la diferencia entre los líderes *eficaces* y los *ineficaces*.<sup>12</sup> El hecho de que un individuo posea los rasgos y que los demás consideren que es un líder no significa necesariamente que el líder tenga éxito al lograr que el grupo alcance sus metas.

## Teorías conductuales

### 3 Identificar los principios fundamentales y las principales limitaciones de las teorías conductuales.

Los fracasos en los primeros estudios de los rasgos provocaron que, desde finales de la década de 1940 hasta la de 1960, los investigadores se preguntaran si había algo único en la *conducta* de los líderes eficaces. La investigación de los rasgos ofrece una base para *seleccionar* al personal adecuado para el liderazgo, pero las **teorías conductuales del liderazgo** indicaron que era posible *capacitar* a los individuos para convertirlos en líderes.

Morgan Smith es un líder orientado a los trabajadores. Como propietario y socio administrador de Boneheads Restaurant en Lake Forest, California, Smith (izquierda) se interesa de manera personal por las necesidades de sus empleados. Descrito como un individuo generoso, amable y alegre, muestra respeto por sus trabajadores e invierte una gran cantidad de tiempo en ayudarlos tanto en su vida laboral como en su vida personal, por ejemplo, donando los alimentos para sus bodas. La meta de Smith para sus empleados es que desarrollen todo su potencial. Durante las reuniones que tiene con cada uno de ellos dos veces por semana, Smith adopta el papel de líder, entrenador, modelo y asesor. Además, les brinda capacitación trimestral y les permite intervenir en las revisiones del informe de pérdidas y ganancias del restaurante.



Fuente: o44ZUMA Press/Newscom.

Las teorías más detalladas se originaron a partir de los Ohio State Studies realizados a finales de la década de 1940,<sup>13</sup> los cuales buscaban identificar dimensiones independientes de la conducta de liderazgo. Comenzaron con más de mil dimensiones, y con el tiempo restringieron la lista a las dos que mejor explicaban la mayoría de las conductas de liderazgo descritas por los empleados: la *estructura de iniciación* y la *consideración*.

La **estructura de iniciación** se refiere al grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. Incluye un comportamiento que busca organizar el trabajo, las relaciones laborales y los objetivos. Un líder con una marcada estructura de iniciación es alguien que “asigna a los miembros del grupo a tareas específicas”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definidos de desempeño” y “hace énfasis en el cumplimiento de las fechas límite”.

La **consideración** se describe como el grado en que las relaciones laborales de un individuo se caracterizan por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de los empleados y la atención a sus sentimientos. Un líder muy considerado ayuda a los subordinados con sus problemas personales, es amistoso y fácil de abordar, trata a todos los trabajadores como iguales, y expresa aprecio y apoyo. En una encuesta reciente, cuando se les pidió a los sujetos que indicaran qué era aquello que más los motivaba en el trabajo, 66 por ciento mencionó el aprecio.<sup>14</sup>

Los estudios del liderazgo realizados en el departamento de investigación y sondeos de opinión de la University of Michigan tenían objetivos similares: identificar las características conductuales de los líderes que parecieran estar relacionadas con un desempeño eficaz. El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones con-

#### teorías conductuales del liderazgo

*Aquellas que proponen que lo que distingue a los líderes son sus conductas específicas.*

**estructura de iniciación** *El grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados, en la búsqueda del logro de las metas.*

**consideración** *Grado en que un líder suele tener relaciones laborales caracterizadas por la confianza mutua, así como por el respeto hacia las ideas y los sentimientos de sus subordinados.*

#### líder orientado a los empleados

*Aquel que hace énfasis en las relaciones interpersonales, que muestra un interés personal por las necesidades de los subordinados y acepta las diferencias individuales entre estos.*

ductuales: el **líder orientado a los empleados** enfatizaba las relaciones interpersonales al mostrar un interés personal por las necesidades de los empleados y al aceptar las diferencias individuales entre ellos, y el **líder orientado a la producción** destacaba las tareas o las cuestiones técnicas del trabajo, y se enfocaba en el logro de la tarea del grupo. Tales dimensiones están muy relacionadas con las dimensiones de Ohio State. El liderazgo orientado al empleado es similar a la consideración, en tanto que el liderazgo orientado a la producción es similar a la estructura de iniciación. De hecho, la mayoría de investigadores del liderazgo utilizan estos términos de forma indistinta.<sup>15</sup>

En una época se pensó que los resultados que arrojaron las pruebas de las teorías conductuales eran desalentadores. Sin embargo, una revisión más reciente de 160 estudios reveló que los seguidores de líderes muy considerados se sentían más satisfechos con su trabajo, estaban más motivados y sentían más respeto por su líder. La estructura de iniciación se vinculaba más con altos niveles de productividad grupal y organizacional, así como con evaluaciones más positivas del desempeño.

Algunas investigaciones del estudio GLOBE sugieren que existen diferencias internacionales en la preferencia por la estructura de iniciación y la consideración.<sup>16</sup> Con base en los valores de trabajadores brasileños, un gerente estadounidense que dirige un equipo en Brasil necesitaría estar orientado al equipo, ser participativo y humanitario. En esta cultura, los líderes con gran consideración tendrían más éxito. Como reconoció un gerente brasileño en el estudio GLOBE: “Nosotros no preferimos a los líderes que toman decisiones de autogobierno y que actúan solos sin involucrar al grupo. Eso forma parte de lo que somos”. A diferencia de los empleados estadounidenses, los franceses tienen una perspectiva más burocrática de los líderes, y tienen menores expectativas de que sean humanitarios y considerados. Un líder con una gran estructura de iniciación (relativamente orientado a la tarea) tendrá más éxito y podrá tomar decisiones de una forma relativamente autocrática. Un gerente muy considerado (orientado a las personas) descubriría que ese estilo sería contraproducente en Francia. Según el estudio GLOBE, la cultura china destaca el hecho de ser amable, considerado y generoso, pero también tiene una elevada orientación hacia el desempeño. Así, tanto la consideración como la estructura de iniciación son importantes.

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

Los líderes que tienen ciertos rasgos y que muestran conductas de consideración y estructura, parecen ser más eficaces. Quizá se pregunte si los líderes escrupulosos (rasgo) son más proclives a ser estructurados (conducta); y los líderes extrovertidos (rasgo), a ser considerados (conducta). Por desgracia, no estamos seguros de que exista una conexión. Se necesitan más investigaciones para integrar ambos enfoques.

Es probable que algunos líderes cuenten con los rasgos correctos o manifiesten las conductas adecuadas, e incluso así fallen. Si bien los rasgos y las conductas son importantes para identificar a los líderes eficaces e ineficaces, no garantizan el éxito: el contexto también es importante.

## Teorías basadas en la contingencia

**4** Evaluar las teorías de contingencia sobre el liderazgo según las evidencias que las sustentan.

Parece que algunos líderes inflexibles adquieren muchos admiradores cuando se hacen cargo de empresas en dificultades y las sacan de la situación problemática. Home Depot y Chrysler no contrataron al antiguo director general Bob Nardelli por su personalidad triunfadora. Sin embargo, este tipo de líderes se descartan rápidamente cuando la situación se estabiliza.

El auge y la decadencia de líderes como Bob Nardelli indican que predecir un liderazgo exitoso es más complejo que aislar unos cuantos rasgos o conductas. En cada caso, lo que funcionó en épocas muy malas y en épocas muy buenas no se convirtió en un éxito a largo plazo. Cuando los investigadores estudiaron las

influencias situacionales, observaron que en la condición *a*, el estilo de liderazgo *x* sería el más adecuado, mientras que el estilo *y* sería mejor para la condición *b*, y el estilo *z* para la condición *c*. ¿Pero cuáles *eran* las condiciones *a*, *b* y *c*? A continuación se describen tres modelos para aislar las variables situacionales: el modelo Fiedler, la teoría situacional, la teoría del camino hacia la meta y el modelo de participación del líder.

## El modelo de Fiedler

Fred Fiedler ideó el primer modelo de contingencia exhaustivo para entender el liderazgo.<sup>17</sup> El **modelo de contingencia de Fiedler** establece que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación.

**Identificación del estilo de liderazgo** Fiedler cree que un factor clave para el éxito del liderazgo es el estilo básico de liderazgo del individuo. El autor creó el **cuestionario del colega menos preferido (CMP)**, con la finalidad de identificar el estilo básico viendo si la persona está orientada a la tarea o a la relación. El cuestionario del CMP pide a los sujetos que piensen en todos los colegas de trabajo que hayan tenido, y que describan a la persona con quien *menos disfrutaron* laborar al calificarla en una escala de 1 a 8 en 16 conjuntos de adjetivos opuestos (por ejemplo, agradable-desagradable, eficiente-ineficiente, abierto-reservado, cálido-hostil). Si el colega menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (puntuación alta en el CMP), entonces Fiedler califica al individuo como *orientado a la relación*. Por el contrario, si el compañero menos preferido se describe en términos relativamente desfavorables (baja puntuación en el CMP), entonces quien responde se interesa principalmente en la productividad y está *orientado a la tarea*. Cerca de 16 por ciento de quienes responden obtienen una puntuación en el rango medio,<sup>18</sup> por lo que caen fuera de las predicciones de la teoría. El resto de nuestro análisis se refiere a 84 por ciento que obtiene una puntuación en el rango alto o bajo del cuestionario del CMP.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo, lo cual significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a la relación, se tiene que modificar la situación o se tiene que sustituir al líder para lograr la mayor eficacia.



### ¿Cuál es mi puntuación en el cuestionario del CMP?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.E.5 (What's My LPC Score?)

**Definición de la situación** Una vez identificado el estilo de liderazgo básico de un individuo mediante el CMP, es necesario hacer coincidir al líder con la situación. Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia o situacionales:

- 1. Relaciones líder-miembro:** Grado de confianza y respeto que los miembros sienten por su líder.

**líder orientado a la tarea** *Quien hace énfasis en los aspectos técnicos o en las tareas del puesto.*

**modelo de contingencia de Fiedler** *Teoría que establece que los grupos eficaces dependen de la coincidencia adecuada entre el estilo de un líder para interactuar con sus subordinados, y el grado en que tiene control e influencia sobre la situación.*

**cuestionario sobre el colega menos preferido (CMP)** *Instrumento que pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a la relación.*

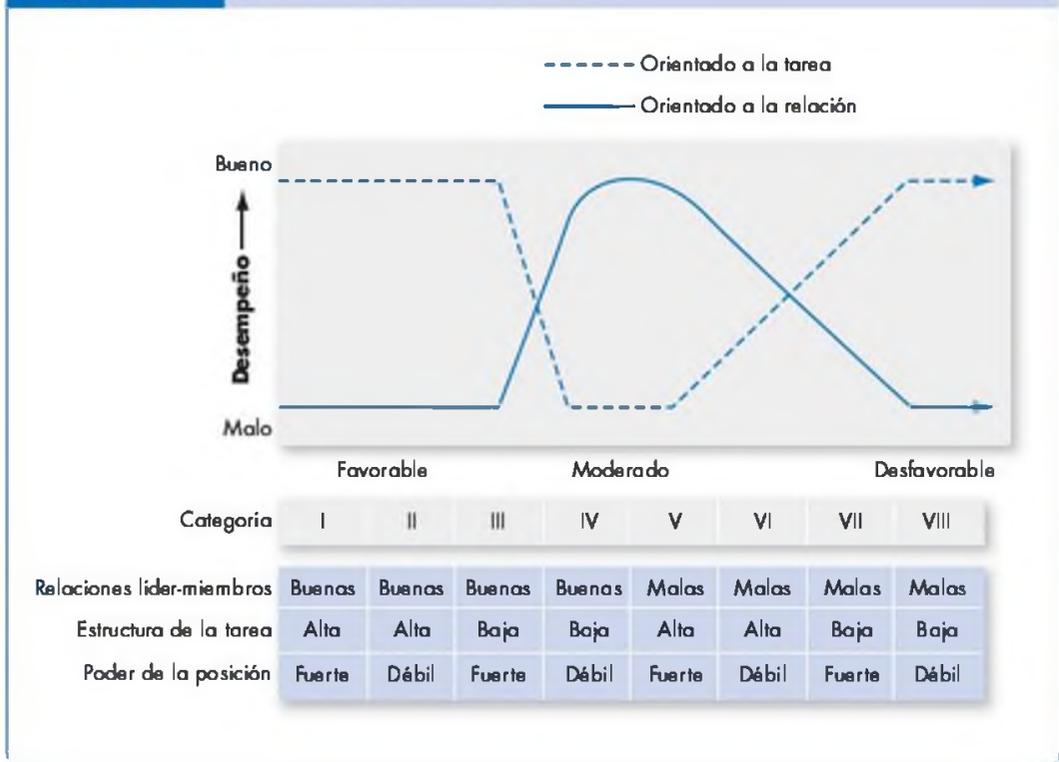
**relaciones miembro-líder** *Grado de confianza y respeto que los subordinados sienten por su líder.*

2. **Estructura de la tarea:** qué tan definidos están los procedimientos para las tareas del puesto (es decir, si están estructurados o no).
3. **Poder de la posición:** Grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incrementos de salario.

El siguiente paso consiste en evaluar la situación en términos de estas tres variables. Fiedler afirma que cuanto mejores sean las relaciones entre el líder y los miembros, más estructurado estará el puesto; y cuanto mayor sea el poder de la situación, más control tendrá el líder. Una situación muy favorable (donde el líder tenga mucho control) involucraría a un gerente de nómina muy respetado en quien los empleados confían mucho (buenas relaciones líder-miembro), donde las actividades son claras y específicas —como calcular los salarios, expedir cheques y completar informes (tarea muy estructurada), y el puesto le brinda una gran libertad para recompensar y castigar a los subalternos (gran poder en la posición). Una situación desfavorable sería la del presidente escasamente apreciado en un equipo para recaudar donaciones para United Way. En ese puesto, el líder tiene muy poco control.

**Coincidencia entre los líderes y las situaciones** La combinación de las tres dimensiones de contingencia produce ocho situaciones posibles para los líderes (figura 12-1). El modelo de Fiedler propone hacer coincidir la puntuación del cuestionario del CMP de un individuo y esas ocho situaciones para lograr la máxima eficacia del liderazgo.<sup>19</sup> Fiedler concluyó que los líderes orientados a la tarea se desempeñaban mejor en situaciones que les eran muy favorables o muy desfavorables. De esa manera, al enfrentarse con una situación de las categorías I, II, III, VII u VIII, los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor. No obstante, los líderes orientados a la relación se desempeñan mejor en las situaciones moderadamente favorables, correspondientes a las categorías IV, V y VI. En años recientes, Fiedler resumió esas ocho situaciones en tres.<sup>20</sup> Ahora afirma que los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor en

**Figura 12-1** Hallazgos del modelo de Fiedler



situaciones de mucho y poco control, en tanto que los líderes orientados a las relaciones logran un mejor desempeño en situaciones con un control moderado.

¿Cómo aplicaría los hallazgos de Fiedler? Buscaría hacer coincidir a los líderes (en términos de sus puntuaciones en el cuestionario del CMP) con el tipo de situación (en términos de las relaciones líder-miembros, estructura de la tarea y poder de la posición). No obstante, hay que recordar que Fiedler considera que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Por tanto, en realidad únicamente hay dos maneras de mejorar la eficacia de un líder.

Primero, se puede cambiar al líder para que se ajuste a la situación —como ocurre en un juego de béisbol, donde el entrenador asigna a un lanzador diestro o zurdo, dependiendo del bateador. Si una situación grupal es muy desfavorable pero actualmente está a cargo de un gerente orientado a las relaciones, el desempeño del grupo mejoraría con un líder orientado a la tarea. La segunda alternativa sería cambiar la situación para que se ajuste al líder, ya sea reestructurando la tarea, o bien, aumentando o disminuyendo el poder que tiene el líder para controlar factores como los aumentos de salario, los ascensos y las medidas disciplinarias.

**Evaluación** Los estudios que pusieron a prueba la validez general del modelo de Fiedler encontraron muchas evidencias que lo respaldan significativamente.<sup>21</sup> Si tan solo se utilizan tres categorías y no las ocho originales, hay evidencias considerables que sustentan las conclusiones de Fiedler.<sup>22</sup> Sin embargo, aún no se comprende bien la lógica que subyace al cuestionario del CMP y las puntuaciones de los individuos que la responden no son estables.<sup>23</sup> También resulta complejo y difícil valorar las variables de contingencia.<sup>24</sup>

## Otras teorías de contingencia

Aunque la teoría del CMP es la teoría de contingencia mejor investigada, vale la pena mencionar otras tres teorías.

Cuando el crecimiento y las utilidades de Yahoo disminuyeron durante varios años, la compañía contrató a Carol Bartz como directora general. Conocida por ser una líder orientada a la tarea, Bartz había dado un giro exitoso al fabricante de software Autodesk, ya que bajo su liderazgo las utilidades de la empresa crecieron de \$300 millones a más de \$1500 millones. Sin embargo, después de dos años y medio en Yahoo, Bartz perdió el puesto como directora al no lograr aumentar las utilidades de la compañía ni el precio de sus acciones. Según el modelo de contingencia de Fiedler, su estilo orientado a la tarea no era útil para mejorar el desempeño de Yahoo. Los observadores señalaron que Bartz no logró proporcionar el liderazgo visionario, la dirección estratégica enfocada ni la ejecución necesaria para encauzar a la compañía hacia el crecimiento.



Fuente: Newscom

**estructura de la tarea** Grado en que están definidos los procedimientos para las tareas del puesto.

**poder de la posición** Influencia que se deriva de la posición estructural formal que ocupa una persona en la organización; incluye el poder para contratar, despedir, disciplinar, ascender y dar aumentos de salario.

**Teoría del liderazgo situacional** La teoría de liderazgo situacional (TLS) se enfoca en los seguidores y plantea que un liderazgo exitoso depende de que se seleccione el estilo de liderazgo correcto, el cual debe ser contingente a la *disposición* de los seguidores, es decir, al grado en que están motivados y cuán capaces son de realizar una tarea encomendada. Un líder debe elegir entre cuatro conductas, dependiendo de la disposición de sus seguidores.

Si los seguidores son *incapaces* o *no están dispuestos* a realizar una tarea, el líder necesita darles instrucciones claras y específicas; si los seguidores son *incapaces* y *están dispuestos*, el líder tiene que mostrar una gran orientación a la tarea para compensar la falta de habilidad de los seguidores, así como una gran orientación a la relación para lograr que “apoyen” los deseos del líder; si los seguidores son *capaces* y *no están dispuestos*, el líder debería utilizar un estilo participativo y de apoyo; y si los seguidores son *capaces* y *están dispuestos*, el líder no requiere hacer mucho.

La TLS tiene un atractivo intuitivo. Reconoce la importancia de los seguidores y se basa en la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones en sus habilidades y motivación. Sin embargo, generalmente las investigaciones que se han realizado para probar y respaldar la teoría han sido desalentadoras.<sup>25</sup> ¿Por qué? Las posibles explicaciones incluyen ambigüedades internas e inconsistencias del propio modelo, así como problemas con la metodología de investigación en las pruebas. Por ello, a pesar de su atractivo intuitivo y su gran popularidad, se debe ser precavido al recomendar su uso.

**Teoría del camino hacia la meta** Desarrollada por Robert House, la teoría del camino hacia la meta toma elementos de las investigaciones acerca del liderazgo de Ohio State sobre la estructura de iniciación y la consideración, así como la teoría de las expectativas de la motivación.<sup>26</sup> La teoría señala que el trabajo del líder consiste en facilitar a sus seguidores la información, el apoyo o los otros recursos necesarios para que logren sus metas. (El término *camino hacia la meta* implica que los líderes eficaces aclaran a sus seguidores la ruta para lograr sus metas laborales y facilitan el proceso al reducir los obstáculos).

Según la teoría del camino hacia la meta, es necesario hacer un análisis complejo de la situación, con la finalidad de determinar si el líder debe ser directivo o brindar apoyo, o si tiene que demostrar algún otro tipo de conducta. La teoría predice lo siguiente:

- El liderazgo directivo causa mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o estresantes, que cuando son muy estructuradas y están bien diseñadas.
- El liderazgo de apoyo genera mayor satisfacción y mejor desempeño cuando los empleados realizan tareas estructuradas.
- El liderazgo directivo suele ser considerado redundante entre los trabajadores con mucha experiencia o grandes habilidades.

No ha sido sencillo probar la teoría del camino hacia la meta. Una revisión de las evidencias reveló resultados contradictorios con respecto a la propuesta de que la eliminación de los obstáculos es un elemento del liderazgo eficaz. Otra revisión encontró que la falta de apoyo es “traumática y decepcionante”.<sup>27</sup> Otros argumentan que aún no se han realizado pruebas adecuadas de la teoría.<sup>28</sup> Por tanto, aún está en deliberación. Dado que la teoría del camino hacia la meta resulta tan difícil de probar, es probable que las cosas continúen igual durante algún tiempo.

En un estudio de 162 trabajadores de una organización dedicada al procesamiento de documentos, los investigadores encontraron que la escrupulosidad de los individuos se relacionaba con mayores niveles de desempeño únicamente cuando los supervisores establecían metas, así como roles, responsabilidades y prioridades bien definidos.<sup>29</sup> Otro estudio encontró que el liderazgo enfocado a la meta suele producir mayores niveles de agotamiento emocional entre subalternos con escrupulosidad y estabilidad emocional escasas.<sup>30</sup> Dichos estudios demuestran que los líderes que establecen metas permiten que los seguidores escrupulosos se desempeñen mejor, pero que podrían causar estrés a los trabajadores que son poco escrupulosos.

**Modelo de participación del líder** La última teoría de contingencia que aquí se estudia plantea que *la forma* en que el líder toma las decisiones es tan importante como *aquello* que decide. Victor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron el **modelo**

### MyManagementLab

Para revisar una aplicación interactiva de este tema, consulte la actividad de simulación de este capítulo, en [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com).

**de la participación del líder**, que relaciona el comportamiento de liderazgo con la participación en la toma de decisiones.<sup>31</sup> Al igual que la teoría del camino hacia la meta, plantea que el comportamiento del líder debería ajustarse a la estructura de la tarea. Se trata de un modelo normativo, ya que presenta un árbol de decisión con siete contingencias y cinco estilos de liderazgo, para determinar la forma y la cantidad de participación en la toma de decisiones.

Las pruebas que se han hecho tanto del modelo original de la participación del líder como del modelo revisado no han sido muy halagüeñas, aunque el modelo revisado ha demostrado ser más eficaz.<sup>32</sup> Las críticas se enfocan en la complejidad del modelo y en las variables que omite.<sup>33</sup> Aunque Vroom y Jago desarrollaron un programa de cómputo para guiar a los gerentes a través de todas las ramas de decisión en el modelo revisado, no sería muy realista esperar que los gerentes en funciones tomen en cuenta 12 variables de contingencia, ocho tipos de problemas y cinco estilos de liderazgo, al elegir el proceso de decisión para enfrentar un problema.

Como señaló un especialista en liderazgo, “los líderes no existen en el vacío”; el liderazgo es una relación simbiótica entre líderes y seguidores.<sup>34</sup> Pero las teorías que hasta ahora se han estudiado suponen que los líderes utilizan un estilo bastante homogéneo con todos los miembros de su unidad de trabajo. Piense en las experiencias que haya tenido en grupos. ¿Los líderes suelen actuar de forma muy diferente con las distintas personas? La siguiente teoría toma en cuenta las diferencias en las relaciones que establecen los líderes con los distintos seguidores.

## Teoría del intercambio líder-miembro (TILM)

Piense en algún líder que conozca. ¿Había personas que formaban su círculo interno de favoritos? Si la respuesta es “sí”, ha llegado al fundamento de la **teoría del intercambio líder-miembro (TILM)**,<sup>35</sup> la cual plantea que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores. Estos individuos constituyen el círculo interno: son confiables, reciben una cantidad desproporcionada de la atención del líder y tienen mayores probabilidades de recibir privilegios especiales. Los demás seguidores caen en el círculo externo.

La teoría establece que en las fases tempranas de la historia de la interacción entre un líder y un seguidor dado, el líder lo clasifica en forma implícita como alguien que está “dentro” o “fuera”, y que esa relación se mantiene relativamente estable con el paso del tiempo. Los líderes inducen la TILM al recompensar a aquellos subalternos con quienes desean tener una relación más estrecha, y castigan a aquellos con quienes no la tienen.<sup>36</sup> Sin embargo, para que la relación de TILM permanezca intacta, el líder y el seguidor necesitan invertir en ella.

No está clara la forma precisa en que el líder elige quién queda dentro de cada categoría, pero hay evidencias de que los miembros del círculo interno tienen características demográficas, de actitudes y de personalidad similares a las del líder, o bien, un mayor nivel de competencia que los miembros del círculo externo.<sup>37</sup>

### teoría del liderazgo situacional (TLS)

*Teoría de contingencia que se centra en la disponibilidad de los seguidores.*

**teoría del camino hacia la meta** *Plantea que es trabajo del líder ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas, así como proporcionar la dirección y/o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización.*

**modelo de participación del líder** *Teoría del liderazgo que ofrece un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de decisiones que se toman en conjunto en situaciones diferentes.*

**teoría del intercambio líder-miembro (TILM)** *Teoría que respalda la creación de un círculo interno y un círculo externo por parte del líder; los subordinados del círculo interno tendrán mayores puntuaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral.*



relacionado con el compromiso de los seguidores con la organización, cuando percibían que los líderes manifestaban los valores y la identidad de la compañía.<sup>40</sup> Estos hallazgos positivos para los miembros del círculo interno no deberían sorprendernos, dado nuestro conocimiento de la profecía autocumplida (véase el capítulo 6). Los líderes invierten sus recursos en los individuos que esperan que se desempeñen mejor, y al creer que los miembros del círculo interno son los más competentes, los líderes los tratan como tales y cumplen su profecía de manera inconsciente. Por el contrario, un estudio realizado en Turquía demostró que cuando los líderes marcan una fuerte diferencia entre sus seguidores en términos de sus relaciones (algunos seguidores logran un intercambio líder-miembro muy positivo, en tanto que otros no), los empleados respondían con actitudes más negativas hacia el trabajo y mayores niveles de aislamiento.<sup>41</sup> Es probable que las relaciones entre el líder y los seguidores sean más estrechas cuando los últimos tienen una función más activa en la determinación de su propio desempeño laboral. Un estudio de 287 diseñadores de software y 164 supervisores encontró que las relaciones líder-miembro tienen mayor influencia sobre el desempeño y las actitudes de los trabajadores, cuando estos gozan de mayor autonomía y tienen un locus de control más interno.<sup>42</sup>

## Liderazgo carismático y liderazgo transformacional

### 5 Comparar el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional.

En esta sección presentaremos dos teorías contemporáneas del liderazgo —el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional— con un tema común: consideran a los líderes como individuos que inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y conductas.

### Liderazgo carismático

John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., Nelson Mandela, Bill Clinton, Mary Kay Ash (fundadora de Mary Kay Cosmetics) y Steve Jobs (cofundador de Apple Computer) son individuos a quienes se menciona con frecuencia como líderes carismáticos. ¿Qué tienen en común?

**¿Qué es el liderazgo carismático?** El sociólogo Max Weber definió el *carisma* (de la palabra griega que significa “obsequio”) hace más de un siglo como “cierta cualidad en la personalidad de un individuo, la cual lo separa de la gente común y hace que se le trate como si estuviera dotado con poderes o cualidades supernaturales, sobrehumanas o, al menos, bastante excepcionales. Estos poderes no son accesibles a las personas comunes y se consideran de origen divino o ejemplares, y con base en ellos, el individuo al que se le asignan es tratado como líder”.<sup>43</sup> Weber planteó que el liderazgo carismático era uno de varios tipos ideales de autoridad.

El primer investigador que consideró el liderazgo carismático en términos del CO fue Robert House. Según la **teoría del liderazgo carismático** de House, los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas.<sup>44</sup> Varios estudios han tratado de identificar las características de los líderes carismáticos: son visionarios, están dispuestos a correr riesgos

**teoría del liderazgo carismático**  
Establece que los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas.

### Figura 12-3    Características fundamentales de un líder carismático

1. *Visión y articulación.* Tiene una visión —expresada como una meta idealizada— que propone un futuro mejor que el statu quo; y es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos que los demás son capaces de entender.
2. *Riesgo personal.* Dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos elevados y a aceptar el sacrificio propio para hacer realidad la visión.
3. *Sensibilidad ante las necesidades de los seguidores.* Percibe las habilidades de los demás, y responde a sus necesidades y sentimientos.
4. *Comportamiento no convencional.* Adopta conductas que se consideran novedosas y contrarias a las normas.

Fuente: Basado en J. A. Conger y R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), p. 94.

personales en aras de lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y exhiben conductas extraordinarias.<sup>45</sup> (véase la figura 12-3).

**¿Los líderes carismáticos nacen o se hacen?** ¿Los líderes carismáticos nacen con sus cualidades? ¿O los seres humanos pueden aprender a serlo? La respuesta a ambas preguntas es sí.

Es verdad que los individuos *nacen* con características que los hacen carismáticos. De hecho, estudios de gemelos idénticos han revelado que tienen puntuaciones similares en medidas de liderazgo carismático, incluso si se criaron en hogares diferentes y nunca se conocieron. La personalidad también se relaciona con el liderazgo carismático: estos líderes tienden a ser extrovertidos, a confiar en sí mismos y a estar orientados hacia el logro.<sup>46</sup> Considere a los presidentes Barack Obama y Ronald Reagan; le agraden o no, a menudo se les compara porque ambos poseen las cualidades de los líderes carismáticos.

La mayoría de los expertos creen que es posible capacitar a los individuos para que tengan comportamientos carismáticos.<sup>47</sup> Después de todo, el hecho de que heredemos ciertas tendencias no significa que no seamos capaces de aprender a cambiar. Varios autores proponen un proceso de tres fases.<sup>48</sup> En primer lugar, el aura de carisma se desarrolla al mantener una perspectiva optimista, al utilizar la pasión como catalizador para generar entusiasmo, y al comunicarse con todo el cuerpo y no solo con palabras. En segundo lugar, para atraer a los demás se debe crear un vínculo que los inspire a seguirlo. En tercer lugar, se desarrolla el potencial de los seguidores apelando a sus emociones.

Parece que el método funciona, según investigadores que pidieron a estudiantes de la licenciatura de negocios que “actuaran” de forma carismática.<sup>49</sup> A los estudiantes se les enseñó a expresar una meta central, a comunicar expectativas de un alto desempeño, a mostrar confianza en la habilidad de los seguidores para cubrir tales expectativas, y a mostrar empatía con las necesidades de sus seguidores; ellos aprendieron a proyectar una presencia poderosa, confiable y dinámica; y practicaron utilizando una voz cautivadora y motivadora. También se les entrenó a manifestar características carismáticas no verbales: alternaban entre pasear y sentarse en la orilla de su escritorio, inclinarse hacia los sujetos, mantener contacto visual directo, y a exhibir tanto posturas relajadas como expresiones faciales animadas. Sus seguidores tuvieron un mejor desempeño en la tarea, y se adaptaron mejor a esta, al líder y al grupo, que los seguidores de líderes no carismáticos.

**Cómo influyen los líderes carismáticos en sus seguidores** ¿Cómo influyen realmente los líderes carismáticos en sus seguidores? La evidencia sugiere un proceso de cuatro etapas.<sup>50</sup> Comienza con la creación de una visión atractiva, es decir, una estrategia de largo plazo para alcanzar una meta al relacionar el presente con un mejor futuro para la organización. Las visiones atractivas se ajustan a la época y a las circunstancias, y reflejan la singularidad de la organización. Steve Jobs impulsó el iPod en Apple al afirmar que “es tan digno de Apple como algo que Apple nunca ha

hecho". El personal de la compañía también debe creer que la visión es ambiciosa pero asequible.

En segundo lugar, una visión está incompleta sin una **declaración de visión**, es decir, la expresión formal de la visión o misión de una organización. Los líderes carismáticos utilizan enunciados de visión para inspirar en sus seguidores una meta y un propósito fundamentales; aumentan la autoestima y la confianza de sus seguidores con altas expectativas de desempeño y la creencia de que estos pueden lograrlas. Luego, con palabras y acciones, el líder transmite un nuevo conjunto de valores y brinda un ejemplo para que los seguidores imiten. Un estudio de los empleados de un banco israelí demostró que los líderes carismáticos eran más eficaces porque sus trabajadores se identificaban personalmente con ellos. Los líderes carismáticos también establecen un tono de cooperación y de apoyo mutuo. Un estudio de 115 empleados del gobierno reveló que experimentaban un mayor sentimiento de pertenencia personal en el trabajo, cuando contaban con líderes carismáticos, lo cual a la vez aumentaba su disposición para mostrar un comportamiento de ayuda y orientado a la obediencia.<sup>51</sup>

Por último, el líder carismático exhibe un comportamiento que despierta emociones y a menudo es poco convencional, para demostrar valor y convicción hacia la visión. Los seguidores "captan" las emociones que transmite su líder.<sup>52</sup>

**¿El liderazgo carismático eficaz depende de la situación?** Las investigaciones muestran correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático y el alto rendimiento y la satisfacción de sus seguidores.<sup>53</sup> Las personas que laboran para líderes carismáticos están motivadas para hacer un esfuerzo adicional y, debido a que sienten respeto y agrado por su líder, expresan mayor satisfacción. Las organizaciones con directores generales carismáticos también son más rentables, en tanto que los profesores universitarios con carisma obtienen evaluaciones más altas en sus cursos.<sup>54</sup> Sin embargo, parece que el carisma es más exitoso cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico, o cuando hay altos niveles de estrés e incertidumbre en el entorno.<sup>55</sup> Incluso en estudios de laboratorio, cuando las personas están activadas a nivel psicológico, son más proclives a responder a los líderes carismáticos.<sup>56</sup> Tal vez esto explica por qué hay mayores probabilidades de que surjan líderes carismáticos en la política o la religión, durante épocas de guerra o cuando un negocio está iniciando o enfrentando una crisis que pone en riesgo su supervivencia. En 1930 Franklin D. Roosevelt ofreció una visión para sacar a Estados Unidos de la Gran Depresión. En 1997, cuando Apple Computer estaba en descenso y carecía de dirección, el consejo convenció a su carismático cofundador Steve Jobs de que regresara como director general interino para lograr que la compañía recuperara sus raíces innovadoras.

Otro factor situacional que al parecer limita el carisma es el nivel en la organización. Los altos ejecutivos crean una visión; es más difícil utilizar las cualidades de liderazgo carismático de un individuo que ocupa un puesto de trabajo gerencial de menor nivel que adaptar su visión a las metas más importantes de la organización.

Por último, las personas son muy receptivas ante un líder carismático cuando viven una crisis, cuando están estresadas o cuando temen por su vida. Los líderes carismáticos son capaces de reducir el estrés de sus empleados, quizá porque logran que su trabajo parezca más significativo e interesante.<sup>57</sup> Además, la personalidad de algunos individuos es especialmente susceptible al liderazgo carismático.<sup>58</sup> Considere la autoestima: si un individuo carece de ella y duda de su valía personal, es más probable que acepte la dirección de un líder a que establezca su propia forma de liderazgo o pensamiento.

**El lado oscuro del liderazgo carismático** Los líderes carismáticos en los negocios como Hank Greenberg de AIG, Jack Welch de GE, Dennis Kozlowski de Tyco, Herb Kelleher de Southwest Airlines, Michael Eisner de Disney y Carly Fiorina de HP, se convirtieron en celebridades a la altura de David Beckham y Madonna. Todas

las compañías querrían tener un director general carismático, y para atraerlos, los consejos de administración les dieron autonomía y recursos sin precedentes: el uso de jets privados y departamentos de lujo multimillonarios, préstamos sin intereses para comprar casas en la playa y obras de arte, personal de seguridad y prestaciones dignas de la realeza. Un estudio mostró que los ejecutivos carismáticos podían gozar de salarios muy elevados aun cuando su desempeño fuera mediocre.<sup>59</sup>

Por desgracia, los líderes carismáticos tan majestuosos no necesariamente actúan en beneficio de sus organizaciones.<sup>60</sup> Muchos de ellos han permitido que sus metas personales pasen por encima de las metas de la organización. Los resultados obtenidos en compañías como Enron, Tyco, WorldCom y HealthSouth fueron líderes que usaron sin miramientos los recursos de la organización para su beneficio personal, y ejecutivos que quebrantaron leyes y cruzaron límites éticos para inflar los precios de las acciones para cobrar millones de dólares al vender su participación accionaria. No nos sorprende que las investigaciones hayan demostrado que los individuos narcisistas también muestren conductas asociadas con el liderazgo carismático.<sup>61</sup>

No se trata de que el liderazgo carismático sea ineficaz; en general, resulta eficaz. Sin embargo, un líder con carisma no siempre es la respuesta. El éxito depende, hasta cierto grado, de la situación y de la visión del líder. Algunos líderes carismáticos, como Hitler, son demasiado exitosos al convencer a sus seguidores para que vayan tras una visión que puede resultar desastrosa.



### ¿Qué tan carismático soy?

En la Self Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad II.B.2 (How Charismatic Am I?).

## Liderazgo transformacional

Otro conjunto de investigaciones se centra en distinguir a los líderes transformacionales de los transaccionales.<sup>62</sup> Los estudios de Ohio State, el modelo de Fiedler y la teoría del camino hacia la meta describen **líderes transaccionales**, quienes guían a sus seguidores hacia metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea. Los **líderes transformacionales** inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización, y pueden tener un efecto extraordinario sobre ellos. Andrea Jung de Avon, Richard Branson de Virgin Group y Jim McNerney de Boeing son ejemplos de líderes transformacionales, ya que ponen atención a las preocupaciones y necesidades de cada uno de sus seguidores, cambian la conciencia que tienen los seguidores de las cosas al ayudarlos a que vean los antiguos problemas con una nueva visión, y estimulan e inspiran a los seguidores para que se esfuercen más con la finalidad de lograr las metas del grupo. La figura 12-4 identifica y define de forma breve las características que distinguen a estos dos tipos de líderes.

Los liderazgos transaccional y transformacional no deben considerarse enfoques opuestos para lograr que las cosas se hagan, sino que se complementan entre sí.<sup>63</sup> El liderazgo transformacional se *construye sobre* el transaccional, y produce mayores niveles de esfuerzo y desempeño en los seguidores, que los que el liderazgo transaccional puede lograr por sí mismo. Sin embargo, lo contrario no ocurre. Por tanto, si es un buen líder transaccional pero carece de cualidades transformacionales, lo más seguro es que solo sea un líder promedio. Los mejores líderes son *tanto* transaccionales *como* transformacionales.

**Modelo completo de liderazgo** En la figura 12-5 se muestra el modelo completo de liderazgo. El estilo *laissez-faire* es el más pasivo y por ello es el liderazgo menos eficaz.<sup>64</sup> La administración por excepción —activa o pasiva— es un poco mejor, pero se sigue considerando un liderazgo ineficaz. Los líderes de la administración por excepción únicamente suelen estar disponibles cuando hay un problema, que a menudo es demasiado tarde. El liderazgo por recompensa contingente puede ser un estilo eficaz, pero no logra que los individuos hagan más que cumplir con sus obligaciones.

Figura 12-4

## Características de los líderes transaccional y transformacional

**Líder transaccional**

**Recompensa contingente:** Consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo; promete recompensas por un buen desempeño, reconoce los logros.

**Administración por excepción (activa):** Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas.

**Administración por excepción (pasiva):** Interviene solo si los estándares no se cumplen.

**Laissez-faire:** Renuncia a sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

**Líder transformacional**

**Influencia idealizada:** Proporciona una visión y un sentido de misión, inspira orgullo, gana respeto y confianza.

**Motivación inspiradora:** Comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.

**Estimulación intelectual:** Fomenta la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.

**Consideración individualizada:** Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

Fuente: Basado en A. H. Eagly, M. C. Johannesen-Schmidt y M. L. Van Engen, "Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men", *Psychological Bulletin* 129, núm. 4 (2003), pp. 569-591; y T. A. Judge y J. E. Bono, "Five Factor Model of Personality and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 5 (2000), pp. 751-765.

Solo con los cuatro estilos restantes de liderazgo —todos aspectos del liderazgo transformacional— es posible motivar a los seguidores a desempeñarse por arriba de las expectativas y a trascender sus intereses personales por el bien de la organización. La consideración individualizada, la estimulación intelectual, la motivación inspiradora y la influencia idealizada dan como resultado un esfuerzo adicional de los trabajadores, mayor productividad, mejor estado de ánimo, mayor satisfacción, mayor eficacia organizacional, menor rotación, menor ausentismo y más adaptabilidad de la organización. Con base en este modelo, los líderes suelen ser más eficaces cuando usan de manera regular cada una de las cuatro conductas transformacionales.

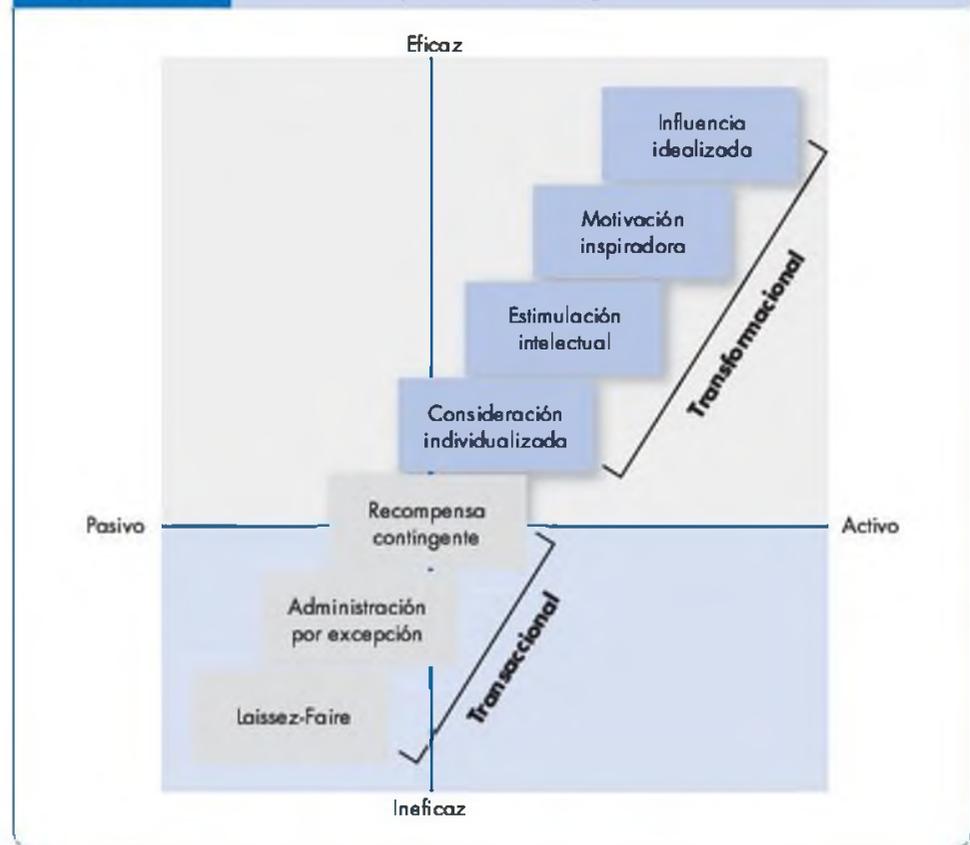
**Cómo funciona el liderazgo transformacional** Los líderes transformacionales son más eficaces porque son más creativos, pero también alientan a sus seguidores a ser más creativos.<sup>65</sup> Las compañías que cuentan con líderes transformacionales muestran una mayor descentralización de la responsabilidad, los gerentes son más proclives a correr riesgos, y los planes de remuneración se dirigen a los resultados de largo plazo (todo eso facilita un espíritu corporativo).<sup>66</sup> Un estudio sobre trabajadores de la tecnología de información en China reveló que fomentar un comportamiento de liderazgo producía sentimientos de control personal positivo entre los individuos, y esto aumentaba su creatividad en el trabajo.<sup>67</sup>

Las compañías con líderes transformacionales también exhiben un mayor acuerdo entre los altos directivos acerca de las metas de la compañía, lo que a su vez genera un mejor desempeño organizacional.<sup>68</sup> El sector castrense ha encontrado resultados similares, al reportar que los líderes transformacionales mejoran

**líderes transaccionales** Aquellos que guían o motivan a sus seguidores en la búsqueda de metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea.

**líderes transformacionales** Quienes inspiran a sus seguidores para que trasciendan a sus intereses personales y que son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre los seguidores.

Figura 12-5 Modelo completo de liderazgo



el desempeño al crear consenso entre los integrantes del grupo.<sup>69</sup> Estos líderes son capaces de incrementar la autoeficacia de sus seguidores, proporcionando al grupo un espíritu de “poder hacer”.<sup>70</sup> Es más probable que los seguidores persigan metas ambiciosas, que coincidan sobre las metas estratégicas de la organización y consideren que las metas que buscan son importantes a nivel personal.<sup>71</sup>

Así como la visión ayuda a explicar el funcionamiento del liderazgo carismático, también sirve para explicar parte del efecto del liderazgo transformacional. Un estudio encontró que la visión era incluso más importante que un estilo de comunicación carismático (efusivo, dinámico, animado), para explicar el éxito de las empresas.<sup>72</sup> Por último, el liderazgo transformacional crea compromiso en los seguidores e infunde mayor confianza en el líder.<sup>73</sup>

**Evaluación del liderazgo transformacional** El liderazgo transformacional ha recibido un respaldo impresionante a diversos niveles de puestos de trabajo y ocupaciones (directores de escuela, profesores, comandantes de la marina, pastores, presidentes de asociaciones de maestrías en negocios, cadetes, sobrecargos y representantes de ventas). Un estudio de empresas de investigación y desarrollo reveló que los equipos dirigidos por individuos con muchas características de liderazgo transformacional produjeron artículos que un año después se considerarían de mejor calidad y que cinco años más tarde generaron mayores utilidades.<sup>74</sup> Otro estudio sobre la creatividad de los empleados y el liderazgo transformacional encontró de manera más directa que los trabajadores con un líder de este tipo sentían mayor confianza en su habilidad para ser creativos en el trabajo, y mostraron un desempeño más creativo.<sup>75</sup> Una revisión de 117 estudios que sometieron a prueba el liderazgo transformacional reveló que se relacionaba con niveles más altos de desempeño individual, grupal y organizacional.<sup>76</sup>

El liderazgo transformacional no tiene la misma eficacia en todas las situaciones; en definitiva logran mayor influencia en las empresas privadas pequeñas que en organizaciones más complejas.<sup>77</sup> La naturaleza personal del liderazgo transformacional podría ser más eficaz cuando los líderes pueden interactuar de forma directa con la fuerza laboral y tomar decisiones, que cuando tienen que reportarse con un consejo administrativo externo o lidiar con una estructura burocrática sofisticada. Otro estudio reveló que los líderes transformacionales eran más efectivos para incrementar la potencia grupal en equipos colectivistas y con una gran distancia del poder.<sup>78</sup> Otra investigación reciente que utiliza una muestra de empleados de China y Estados Unidos encontró que el liderazgo transformacional tenía una relación más positiva con la justicia procedimental percibida entre individuos con escasa orientación hacia distanciarse del poder, que a la vez estaba asociada con una mayor relación entre el liderazgo transformacional y el comportamiento de ciudadanía entre los individuos con mayor distancia del poder.<sup>79</sup> Los líderes transformacionales también se consideran más confiables, y ello reduce el estrés de los seguidores.<sup>80</sup> En resumen, el liderazgo transformacional funciona a través de varios procesos diferentes.

Una investigación examinó la eficacia de los diferentes tipos de liderazgo transformacional, dependiendo de si el trabajo se evalúa a nivel del equipo o a nivel individual.<sup>81</sup> El liderazgo transformacional enfocado en el individuo consiste en conductas que dan facultades a los seguidores individuales para desarrollarse, aumentar sus habilidades e incrementar su autoeficacia. El liderazgo transformacional enfocado en el equipo hace hincapié en las metas grupales, las creencias y los valores compartidos, así como en la unificación de los esfuerzos. Las evidencias obtenidas de una muestra de 203 miembros de equipos y de 60 líderes en una unidad de negocios revelaron que el liderazgo transformacional individual estaba asociado con un mejor desempeño a nivel individual, en tanto que el liderazgo transformacional enfocado en los equipos generó un mejor desempeño a nivel grupal.

La teoría del liderazgo transformacional no es perfecta. Es probable que el liderazgo de la recompensa contingente no sea característico únicamente de los líderes transaccionales y, a diferencia del modelo integral del liderazgo, las cuatro I del liderazgo transformacional no siempre son superiores en eficacia al liderazgo transaccional (el liderazgo de la recompensa contingente en ocasiones funciona tan bien como el liderazgo transformacional).

En resumen, el liderazgo transformacional se correlaciona más con menores tasas de rotación, mayor productividad, menores niveles de estrés y agotamiento de los empleados, y mayor satisfacción laboral, en comparación con el liderazgo transaccional.<sup>82</sup> Y al igual que el carisma, se puede aprender. Un estudio de gerentes en bancos canadienses reveló que las sucursales que eran administradas por individuos que recibieron capacitación en liderazgo transformacional mostraron un desempeño significativamente mejor, en comparación con las sucursales dirigidas por gerentes que no recibieron esa capacitación. Otros estudios muestran resultados similares.<sup>83</sup>

El estudio GLOBE —de 18,000 líderes de 825 organizaciones en 62 países— relaciona varios elementos del liderazgo transformacional con un liderazgo eficaz, sin importar de qué país se trate.<sup>84</sup> Esta conclusión es muy importante, ya que contradice la perspectiva de contingencia de que el estilo de liderazgo debe adaptarse a las diferencias culturales.

¿Qué elementos del liderazgo transformacional parecen ser universales? La visión, la previsión, la estimulación, la confianza, el dinamismo, y el hecho de ser positivo y proactivo encabezan la lista. El equipo de GLOBE concluyó que “los subalternos esperan que los líderes de negocios eficaces de cualquier país establezcan una visión poderosa y proactiva que guíe la compañía hacia el futuro, así como que demuestren fuertes habilidades motivacionales para estimular a todos los empleados con la finalidad de que cumplan la visión, y que tengan excelentes habilidades de planeación para ayudar a implementar la visión”.<sup>85</sup>

Entonces, una visión es importante en cualquier cultura, aunque la manera en que se forma y comunica llega a variar de una cultura a otra. Un ejecutivo de GE que utilizó su estilo de liderazgo estadounidense en Japón comentó: “Nada sucedió. Rápidamente me di cuenta de que tenía que adaptar mi estilo, actuar más como asesor con mis colegas y adoptar un proceso de toma de decisiones motivacional, basado en equipos, en vez del estilo más verbal que es común en Occidente. En Japón, el silencio de un líder significa mucho más que mil palabras pronunciadas por alguien más”.<sup>86</sup>

## Liderazgo auténtico: La ética y la confianza

**6** Definir el liderazgo auténtico y demostrar por qué los líderes eficaces son un ejemplo de ética y confianza.

Si bien las teorías han ampliado mucho nuestros conocimientos sobre el liderazgo eficaz, no tratan en forma explícita el rol de la ética y la confianza que, se argumenta, resultan esenciales para tener el panorama completo. A continuación analizaremos ambos conceptos en el contexto del liderazgo auténtico.<sup>87</sup>

### ¿Qué es el liderazgo auténtico?

Mike Ulman, director ejecutivo de JC Penney, asegura que los líderes deben ser generosos, hábiles para escuchar y honestos. Douglas R. Conant, director general de Campbell Soup, es definitivamente modesto. Cuando se le pregunta sobre el gran desempeño de Campbell Soup, responde: “Estamos acercándonos a nuestro objetivo un poco más (que nuestros competidores)”. Por lo general, admite sus errores y con frecuencia reconoce: “Lo puedo hacer mejor”. Ulman y Conant parecen ser buenos ejemplos de un liderazgo auténtico.<sup>88</sup>

Los líderes auténticos saben quiénes son, saben qué es lo que creen y valoran, y actúan abierta y francamente a partir de esos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas éticas. Por tanto, la principal cualidad de un liderazgo auténtico es la confianza. Los líderes auténticos comparten información, estimulan una comunicación abierta y se adhieren a sus ideales. El resultado: la gente llega a tener fe en ellos.

Como el concepto es nuevo, no hay muchas investigaciones sobre el liderazgo auténtico. Sin embargo, se trata de una forma prometedora de pensar acerca de la ética y la confianza en el liderazgo, porque se centra en los aspectos morales de ser un líder. Los líderes transformacionales o carismáticos tienen una visión y la comunican de forma persuasiva, pero en ocasiones la visión es errónea (como en el caso de Hitler), o al líder le preocupan más sus propias necesidades o placeres, como ocurrió con Dennis Kozlowski (antiguo director de Tyco), Jeff Skilling (antiguo director de Enron) y Raj Rajaratnam (fundador de Galleon Group).<sup>89</sup>



SELF-ASSESSMENT LIBRARY

### ¿Soy un líder ético?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.E.4 (Am I an Ethical Leader?).

### La ética y el liderazgo

Únicamente hasta hace poco los investigadores empezaron a considerar las implicaciones éticas del liderazgo.<sup>90</sup> ¿Por qué ahora? Una razón es el creciente interés por la ética que hay en el campo de la administración. Otra razón podría ser el descubrimiento de que muchos líderes del pasado —como Martin Luther King Jr., John F. Kennedy y Thomas Jefferson— cometieron faltas de ética. Algunas compañías, como Boeing, vinculan la remuneración de los ejecutivos con la ética para reforzar la idea de que, en palabras del director general Jim McNerney, “no existe contradicción entre hacer las cosas correctas y el desempeño”.<sup>91</sup>

La ética y el liderazgo se entrecruzan en varios aspectos. Podemos considerar que los líderes transformacionales favorecen las virtudes morales cuando tratan de cambiar las actitudes y conductas de sus seguidores.<sup>92</sup> El carisma también tiene un componente ético, ya que los líderes con poca ética utilizan su carisma para incrementar el poder que tienen sobre sus seguidores, pensando en sus fines personales. Los líderes éticos lo utilizan de una forma socialmente constructiva para servir a los demás.<sup>93</sup> Los líderes que tratan a sus seguidores con justicia, sobre todo al brindarles información honesta, frecuente y exacta, se consideran más eficaces.<sup>94</sup> Los líderes con altos niveles de ética suelen tener seguidores que exhiben más conductas de

ciudadanía organizacional y que están más dispuestos a comunicar los problemas al líder.<sup>95</sup> Dado que los altos ejecutivos establecen el tono moral de una organización, necesitan imponer estándares éticos elevados, demostrarlos con su propia conducta, y fomentar y recompensar la integridad de los demás, mientras evitan abusos de poder, como asignarse a sí mismos jugosos aumentos y bonos y, al mismo tiempo, reducir los costos al despedir a empleados con una gran antigüedad.

El liderazgo no está libre de valores. Para evaluar su eficacia, es necesario considerar los *medios* que usa un líder para tratar de alcanzar sus metas, así como el contenido de las mismas. Los estudiosos han tratado de integrar el liderazgo ético y carismático al proponer la idea del **liderazgo carismático socializado**, es decir, el liderazgo que transmite valores centrados en los demás (y no en sí mismo), por líderes que son modelos de conducta ética.<sup>96</sup> Los líderes carismáticos socializados son capaces de ajustar los valores de los empleados con sus propios valores mediante sus actos y sus palabras.<sup>97</sup>

## Liderazgo de servicio

Los especialistas consideraron recientemente el liderazgo ético desde un nuevo enfoque al estudiar el **liderazgo de servicio**.<sup>98</sup> Los líderes de servicio van más allá de sus propios intereses y se concentran en las oportunidades para lograr que sus seguidores crezcan y se desarrollen; no utilizan el poder para lograr los fines; hacen hincapié en la persuasión. Algunos comportamientos característicos son escuchar, mostrar empatía, persuadir, aceptar responsabilidades y desarrollar activamente el potencial de sus seguidores. Dado que el liderazgo de servicio se enfoca en atender las necesidades de los demás, las investigaciones se han concentrado en sus resultados para el bienestar de los seguidores.

¿Cuáles son los efectos del liderazgo de servicio? Un estudio de 123 supervisores encontró que produce mayores niveles de compromiso con el supervisor, autoeficacia y percepción de justicia, los cuales se relacionaron con un comportamiento de ciudadanía organizacional.<sup>99</sup> Esta relación entre el liderazgo de servicio y el comportamiento de ciudadanía parece ser mayor cuando los seguidores son dedicados y responsables.<sup>100</sup> En segundo lugar, el liderazgo de servicio incrementa la potencia del equipo (la creencia de que el propio equipo tiene habilidades y capacidades por arriba del promedio), lo que a su vez conduce a mayores niveles de desempeño grupal.<sup>101</sup> En tercer lugar, un estudio realizado con una muestra representativa a nivel nacional de 250 trabajadores reveló que mayores niveles de ciudadanía se asociaban con un enfoque en el crecimiento y el progreso, que a su vez se relacionaba con un desempeño más creativo.<sup>102</sup>

Es probable que el liderazgo de servicio sea más común y más eficaz en ciertas culturas.<sup>103</sup> Cuando se pidió a un grupo de individuos estadounidenses que dibujaran imágenes de líderes, los colocaron frente al grupo, dando órdenes a sus seguidores. Los habitantes de Singapur tienden a dibujar a los líderes en la parte trasera del grupo, reuniendo las opiniones del grupo y unificándolas desde atrás. Esto sugiere que el prototipo en Asia Oriental es más similar al del líder de servicio, lo que tal vez signifique que este tipo de liderazgo sería más eficaz en dichas culturas.

## Confianza y liderazgo

La **confianza** es un estado psicológico que ocurre cuando el individuo accede a mostrarse vulnerable ante otra persona, porque tiene expectativas positivas sobre la forma en que resultarán las cosas.<sup>104</sup> Aun cuando el individuo no tenga el control

**líderes auténticos** Aquellos que saben quiénes son, que conocen sus creencias y sus valores, y que actúan con base en esos valores y creencias de forma abierta y sincera. Sus seguidores los consideran individuos éticos.

**liderazgo carismático socializado** Concepto del liderazgo que establece que los líderes transmiten valores centrados en los demás y no centrados en sí mismos, y que son modelos de una conducta ética.

**liderazgo de servicio** Estilo de liderazgo que se caracteriza por trascender los propios intereses del líder, y que se concentra en las oportunidades para ayudar al crecimiento y desarrollo de sus seguidores.

**confianza** Expectativa positiva de que otra persona no actuará de forma oportunista.

## ¿Los líderes tienen la responsabilidad de proteger a sus seguidores?

Se supone que los líderes deben vigilar el desempeño y asignar las tareas en el trabajo. Pero ¿también tienen la responsabilidad de proteger a sus seguidores? ¿Deberían “asumir la responsabilidad” para que los trabajadores sean más productivos? William Coyne, ex director de investigación y desarrollo en 3M, creía que una de sus contribuciones más importantes como gerente de empleados creativos fue evitar que sus superiores los bombardearan con preguntas y sugerencias. Especialmente en las áreas creativas, los líderes necesitan lograr un ambiente seguro para que los empleados expresen sus ideas, aun si ello significa que se generarán conflictos con la alta jerarquía de la organización. Tal vez los líderes también necesiten proteger a los empleados prometedores de los trabajadores con mayor antigüedad que los vean como una amenaza.

Algunos componentes relevantes del liderazgo de servicio incluyen dar prioridad a los subordinados, ayudarlos a crecer y darles facultades. Por tanto, esperaríamos que los líderes de servicio protejan a sus seguidores de las presiones negativas que hay en la organización. Los estudios también revelan que los mayores

niveles de liderazgo de servicio se relacionan con un mayor comportamiento de ciudadanía, mejor desempeño y mayor creatividad en los grupos de trabajo. Como indica nuestra revisión acerca de la literatura, actuar para proteger a los trabajadores tiene una influencia demostrada sobre un desempeño eficaz en el mundo real.

Sin embargo, es probable que proteger a los trabajadores no siempre sirva a los intereses de la empresa. Si se establecen relaciones personales estrechas con los seguidores, sería más difícil darles una retroalimentación negativa en caso necesario. El líder podría mimar a un trabajador con un desempeño deficiente, en vez de protegerlo de un escrutinio excesivo. Así, es necesario que los líderes sean cuidadosos al ejercer su rol de protector y que sean objetivos con respecto a sus funciones.

Entonces, ¿qué deberían hacer los líderes para proteger de manera eficaz a los trabajadores, sin caer en la trampa de proteger a los incompetentes? Veamos algunas sugerencias:

1. Trate de identificar los obstáculos para un desempeño eficaz en el entorno

laboral y proteja a los empleados de esas fuentes innecesarias de rivalidad política, distracción y retrasos.

2. Evalúe las contribuciones del empleado de manera realista. Trate de separar sus sentimientos hacia un trabajador de su deseo de protegerlo del escrutinio externo.
3. En ocasiones, lo mejor es dejar que el subordinado maneje sus problemas de forma independiente y esperar a que solicite ayuda. Esto puede ser sorprendentemente difícil para muchos líderes que están acostumbrados a tomar un rol proactivo.

*Fuentes:* Basado en R. I. Sutton, “The Boss as Human Shield”, *Harvard Business Review* (septiembre de 2010), pp. 106-109; J. Hu y R. C. Liden, “Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership”, *Journal of Applied Psychology*, primera publicación en línea (14 de febrero de 2011), doi: 10.1037/a0022465; y F. O. Walumbwa, C. A. Hartnell y A. Oke, “Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation”, *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 3 (2010), pp. 517-529.

total de la situación, está dispuesto a arriesgarse a que la otra persona responda adecuadamente.

La confianza es uno de los principales atributos asociados con el liderazgo; traicionarla podría tener una influencia adversa sobre el desempeño de un grupo.<sup>105</sup> Como señaló un autor, “parte de la tarea del líder ha sido —y continúa siendo— trabajar con las personas para encontrar y resolver problemas, pero el hecho de que el líder tengan acceso a los conocimientos y al pensamiento creativo que necesita para resolver los problemas depende del grado de confianza que los demás depositan en él. La confianza y la confiabilidad modulan el acceso del líder a los conocimientos y a la cooperación”.<sup>106</sup>

Los seguidores que confían en un líder piensan que este no abusará de sus derechos e intereses.<sup>107</sup> Los líderes transformacionales obtienen apoyo para sus ideas, en parte, al argumentar que su dirección es para el beneficio de todos. Es poco probable que la gente admire o siga a alguien si lo considera deshonesto o cree que podría aprovecharse de ella. Así, como era de esperarse, los líderes transformacionales generan mayores niveles de confianza en sus seguidores, lo que a su vez

se relaciona con niveles elevados de confianza del equipo y, finalmente, un mejor desempeño del equipo.<sup>108</sup>

En un sencillo intercambio contractual de bienes y servicios, el empleador está obligado legalmente a pagar al trabajador por satisfacer los requisitos de su puesto. Sin embargo, las rápidas reorganizaciones actuales, la difusión de la responsabilidad y el estilo de trabajo colaborativo basado en equipos implican que las relaciones laborales no sean contratos estables y de largo plazo con términos explícitos. Más bien, se trata de relaciones basadas más que nunca en la confianza. El empleado tiene que confiar en que si le muestra a su supervisor un proyecto creativo que ha estado diseñando, este no le robará la idea ni el crédito a sus espaldas. Debe confiar en que el trabajo adicional que ha estado haciendo será reconocido en la evaluación de su desempeño. En las organizaciones contemporáneas, donde el trabajo está cada vez menos documentado y especificado, la contribución voluntaria de los empleados, basada en la confianza, es absolutamente necesaria. Y, únicamente un líder confiable será capaz de motivar a los seguidores para que luchen por alcanzar una meta transformacional.

### ¿Cómo se desarrolla la confianza?

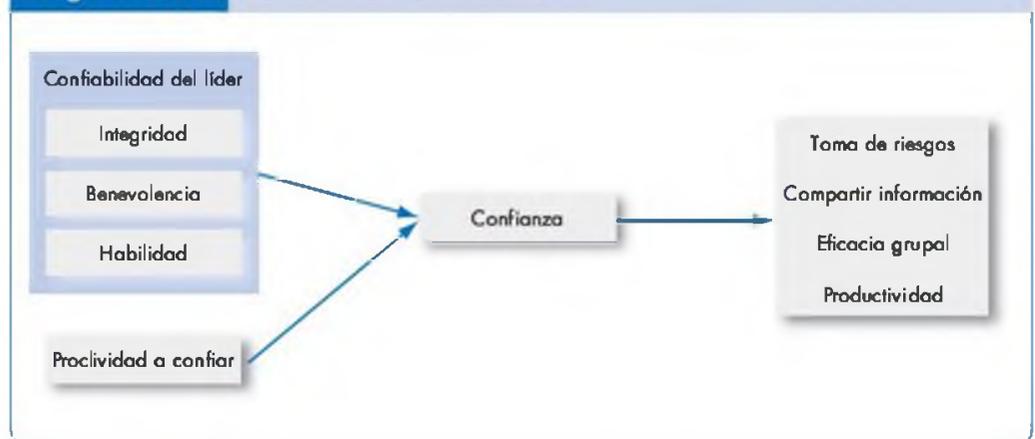
La confianza no tan solo depende del líder; las características de los seguidores también influyen en ella. ¿Qué características fundamentales indican que un líder es confiable? Las evidencias han identificado tres: integridad, benevolencia y habilidad (véase la figura 12-6).<sup>109</sup>

La *integridad* se refiere a la honestidad y a la veracidad. Parece ser la característica más importante cuando se evalúa la confiabilidad de un individuo.<sup>110</sup> Cuando se entregó a 570 trabajadores de cuello blanco una lista de 28 atributos relacionados con el liderazgo, la honestidad fue calificada por mucho como la más importante.<sup>111</sup> La integridad también implica que haya congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. “Nada se nota con mayor rapidez [...] que una discrepancia entre lo que predicaban los ejecutivos y lo que sus empleados esperan que hagan”.<sup>112</sup>

La *benevolencia* significa que para la persona confiable lo más importante son los intereses de los demás, incluso si estos no coinciden con los suyos. Un comportamiento generoso y de apoyo forma parte del vínculo emocional entre los líderes y sus seguidores.

La *habilidad* consiste en las aptitudes y los conocimientos interpersonales y técnicos de un individuo. No confiará en que una persona, incluso con grandes principios y con las mejores intenciones del mundo, logre un resultado positivo si usted no confía en su habilidad para realizar el trabajo. ¿La persona sabe de qué está hablando? Es poco probable que escuche o dependa de alguien cuyas habilidades no respeta.

**Figura 12-6** La naturaleza de la confianza



## La confianza como un proceso

La *tendencia a confiar* se refiere a las probabilidades de que un individuo en particular confíe en un líder. Algunas personas son más proclives a creer que los demás son dignos de confianza.<sup>113</sup> Los trabajadores que documentan de forma cuidadosa cada promesa o conversación con sus supervisores no suelen confiar mucho, y es muy probable que no acepten la palabra de un líder tan fácilmente. Quienes creen que la mayoría de los individuos son básicamente honestos y francos serán mucho más proclives a buscar evidencias de que sus líderes se hayan comportado de manera confiable. La tendencia a confiar está muy relacionada con el rasgo de personalidad de la amabilidad, mientras que los individuos con baja autoestima tienen menos probabilidades de confiar en los demás.<sup>114</sup>

El tiempo es el último ingrediente en la receta para la confianza. Decidimos confiar en las personas después de observar su conducta durante un tiempo.<sup>115</sup> Los líderes necesitan demostrar que son íntegros, benevolentes y hábiles en situaciones donde la confianza es importante —por ejemplo, cuando podrían comportarse de forma oportunista o defraudar a los empleados pero no lo hacen. La confianza también se gana con el dominio de una habilidad, simplemente al demostrar que se es competente.

Los líderes que contravienen el contrato psicológico con los trabajadores, demostrando así que no son confiables, descubren que los empleados se sienten menos satisfechos y están menos comprometidos, muestran mayores intenciones de cambiar de trabajo, emiten menos conductas de ciudadanía y alcanzan un menor desempeño.<sup>116</sup> Los líderes que traicionan la confianza suelen ser evaluados de manera negativa por los seguidores, si ya existe un bajo nivel de intercambio líder-miembro.<sup>117</sup> Una vez que se traiciona, la confianza se puede recuperar, pero solamente en ciertas situaciones que dependen del tipo de transgresión.<sup>118</sup> Si la causa es la falta de habilidad, lo mejor es disculparse y reconocer que podría haberse hecho mejor. Sin embargo, cuando el problema es la falta de integridad, las disculpas son poco útiles. Sin importar cuál sea la transgresión, el simple hecho de no decir nada o de rehusarse a confirmar o a negar la culpabilidad no suele ser una estrategia eficaz para recuperar la confianza. La confianza se recupera cuando observamos un patrón consistente de comportamiento confiable en el transgresor. Sin embargo, si este utiliza el engaño, la confianza nunca se recuperará por completo, ni siquiera después de las disculpas, las promesas o un patrón consistente de acciones confiables.<sup>119</sup>

## ¿Qué consecuencias tiene la confianza?

La confianza entre supervisores y empleados tiene varias ventajas importantes. A continuación se describen algunas de las ventajas que han revelado las investigaciones:

- **La confianza fomenta la toma de riesgos.** Cada vez que los empleados deciden desviarse de la forma común de hacer las cosas o confiar en los cambios propuestos por sus supervisores, están corriendo un riesgo. En ambos casos, una relación de confianza puede facilitar ese cambio.
- **La confianza facilita el hecho de compartir la información.** Una razón importante por la cual los empleados no expresan sus preocupaciones en el trabajo es porque no se sienten seguros psicológicamente de revelar sus puntos de vista. Cuando los gerentes demuestran que escucharán las ideas de los subalternos y que realizarán los cambios pertinentes, los trabajadores se muestran más dispuestos a expresarse.<sup>120</sup>
- **Los grupos confiables son más eficaces.** Cuando un líder establece un ambiente de confianza en un grupo, sus integrantes se muestran más dispuestos a ayudarse entre sí y a esforzarse más, lo cual a su vez incrementa la confianza. Por el contrario, los miembros de grupos sin confianza tienden a mostrarse suspicaces, se cuidan constantemente de no ser explotados y restringen la comunicación con los otros integrantes del grupo. Estas conductas tienden a menoscabar al grupo y, a la larga, a destruirlo.
- **La confianza incrementa la productividad.** Parece que el principal interés de las compañías también se ve afectado de manera positiva por la confianza. Los empleados que confían en sus supervisores tienden a recibir mayores puntuaciones de desempeño.<sup>121</sup> La respuesta de los individuos ante la falta de confianza es el encubrimiento de la información y la búsqueda secreta de los propios intereses.

## Liderazgo para el futuro: Tutoría

**7** Explicar el rol de la tutoría en nuestra comprensión del liderazgo.

Con frecuencia los líderes asumen la responsabilidad de desarrollar a futuros líderes. Veamos por qué la tutoría es valiosa y cuáles son sus desventajas posibles.

### Tutoría

Un **mentor** es un empleado de alto nivel que patrocina y apoya a un trabajador menos experimentado, es decir, a un protegido. Los mentores exitosos son buenos maestros; presentan sus ideas con claridad, escuchan bien y son empáticos con los problemas de los protegidos. Las relaciones de tutoría cumplen objetivos profesionales y psicológicos (véase la figura 12-7).<sup>122</sup>

Las relaciones informales tradicionales de tutoría se desarrollan cuando los líderes identifican a un empleado de menor nivel y con menos experiencia, quien parece tener potencial para un desarrollo futuro.<sup>123</sup> Con frecuencia se prueba al protegido con una tarea especialmente difícil; si logra un desempeño aceptable, el mentor establece la relación al enseñarle de manera informal al protegido cómo funciona *realmente* la organización, más allá de sus estructuras y procedimientos formales.

¿Por qué un líder querría ser mentor?<sup>124</sup> Muchos consideran que tienen algo que compartir con la generación más joven y quieren dejar un legado. La tutoría también permite tener un acceso directo a las actitudes de los empleados de menor rango, y los protegidos pueden ser una fuente excelente de advertencias tempranas para identificar problemas potenciales en la organización.

¿Todos los empleados de una organización tienen las mismas oportunidades de participar en una relación de tutoría? Por desgracia, no es así.<sup>125</sup> En Estados Unidos, los altos funcionarios en la mayoría de las organizaciones por tradición han sido hombres caucásicos y, dado que los mentores tienden a seleccionar protegidos que sean similares a ellos en cuanto a educación, antecedentes, género,

**Figura 12-7**

#### Funciones profesionales y psicológicas de la relación de tutoría

##### Funciones profesionales

- Ejercer presión para dar al protegido tareas notorias y desafiantes
- Asesorar al protegido para que desarrolle sus habilidades y logre sus objetivos laborales
- Exponerlo ante individuos con influencia dentro de la organización
- Salvaguardar al protegido de posibles riesgos para su reputación
- Patrocinar al protegido al nominarlo para ascensos o progresos
- Actuar como caja de resonancia para las ideas que el protegido dude en compartir con un supervisor directo

##### Funciones psicosociales

- Orientar al protegido para incrementar la confianza en sí mismo
- Compartir experiencias personales con el protegido
- Brindar amistad y aceptación
- Actuar como un modelo a seguir

**mentor** Empleado de alto rango que patrocina y apoya a un trabajador menos experimentado, llamado protegido.

## “El poder ayuda a los líderes a desempeñarse mejor”

**D**e modo sorprendente, parece que esta afirmación es en parte verdadera.

Desde luego, todos los líderes tienen cierto poder (en el siguiente capítulo se examinará el tema del poder). Pero ¿las diferencias del poder que tienen los líderes cómo afectan la forma en que realizan su trabajo? Tal vez la mayoría de las personas crea que cuando los líderes obtienen más poder, se relajan y “se duermen en sus laureles” —o peor, que abusan de él.

Sin embargo, varios estudios recientes sugieren que no es así. En realidad, el poder ayuda a que un líder haga mejor su trabajo. En una serie de experimentos, los investigadores encontraron que cuando

se les daba poder a individuos que actuaban como líderes, su desempeño era más eficaz. ¿Por qué? El poder da a los líderes una mayor sensación de responsabilidad hacia el grupo. Como resultado, los líderes poderosos eran más proclives a esforzarse y sacrificarse más, que los líderes con menos poder. Si una persona es impotente (o piensa que lo es), ¿por qué debería esforzarse?

Sin embargo, es interesante señalar que la investigación también sugirió que si los líderes consideran que una tarea no está a su altura, entonces tienden a dejarla de lado. Así, cuando a los líderes se les otorga más poder, es importante que no lo utilicen para tratar las obligaciones realmente importantes como cuestiones triviales.

Desde luego, realmente no sabemos si estos resultados experimentales se pueden generalizar a entornos más realistas, o si el poder tiene efectos de corrupción a largo plazo. No obstante, los hallazgos sugieren que dar más poder a los líderes no siempre es una mala idea.

*Fuente:* C. N. DeWall, R. F. Baumeister, N. L. Mead y K. D. Vohs, “How Leaders Self-Regulate Their Task Performance: Evidence That Power Promotes Diligence, Depletion, and Disdain”, *Journal of Personality and Social Psychology* 100, núm. 1 (2010), pp. 47-65

raza, origen étnico y religión, los miembros de minorías y las mujeres tienen menos probabilidades de ser elegidos. “De manera natural, las personas se convierten en mentores y pueden comunicarse con mayor facilidad con quienes se sienten más identificados”.<sup>126</sup> Los gerentes hombres experimentados suelen elegir proteger a hombres para evitar problemas como la atracción sexual o los rumores.

Muchas organizaciones han creado programas formales para garantizar que las relaciones de tutoría estén disponibles también para miembros de minorías y mujeres.<sup>127</sup> Aunque se inicien con buenas intenciones, tales relaciones formales no son tan eficaces como las informales.<sup>128</sup> Con frecuencia esto se debe a un diseño y una planeación inadecuados.

El compromiso del mentor resulta fundamental para la eficacia de un programa; los mentores deben considerar que la relación es benéfica tanto para ellos como para el protegido. A su vez, el protegido debe sentir que aporta algo a la relación; cuando un individuo siente que le imponen las cosas, solo actuará por seguir la corriente.<sup>129</sup> Los programas formales de tutoría también tienen más probabilidades de ser exitosos si se ajustan al estilo laboral, las necesidades y las habilidades tanto del protegido como del tutor.<sup>130</sup>

Es fácil suponer que la tutoría es útil para resultados objetivos como la remuneración y el desempeño laboral, pero las investigaciones sugieren que las ventajas son básicamente psicológicas. Una revisión concluyó lo siguiente: “Aunque tal vez sea inadecuado considerar la tutoría como un concepto completamente inútil para el desarrollo de una carrera, tampoco se puede afirmar que tenga efectos tan relevantes sobre el éxito profesional como las habilidades y la personalidad”.<sup>131</sup> Tal vez los protegidos se sientan bien al contar con un mentor, pero no parece que el hecho de tener un buen mentor, o cualquier mentor, sea fundamental para el desarrollo de una carrera. Los mentores no son eficaces por sus funciones, sino por los recursos que pueden obtener: un mentor que está conectado a una red poderosa puede establecer relaciones que servirán al progreso del protegido. La mayoría de las evidencias sugieren que los contactos en las redes, obtenidos a través de un mentor o no, constituyen un elemento importante para pronosticar el éxito profesional.<sup>132</sup> Si un mentor no está bien conectado o no tiene un buen desempeño, ni el mejor consejo de tutoría del mundo será muy benéfico.

## Retos para el constructo de liderazgo

### 8 Enfrentar los desafíos para lograr un liderazgo efectivo.

“Durante el siglo XVI, la gente atribuía a la divinidad todos los acontecimientos que no comprendía. ¿Por qué se habían perdido las cosechas? Por Dios. ¿Por qué murió alguien? Por voluntad de Dios. Ahora nuestra explicación para todo es el liderazgo”.<sup>133</sup> Sin embargo, en gran parte el éxito o el fracaso de una compañía se debe a factores ajenos a la influencia del liderazgo. En ocasiones solo se trata de estar en el lugar correcto o incorrecto en un momento dado. En esta sección veremos dos perspectivas y un cambio tecnológico que desafían las creencias aceptadas acerca del valor del liderazgo.

### El liderazgo como atribución

Como recordará, en el capítulo 6 vimos que la teoría de la atribución estudia la forma en que las personas tratan de encontrar relaciones de causa y efecto. La **teoría de la atribución del liderazgo** establece que el liderazgo es solo una atribución que la gente hace a ciertos individuos.<sup>134</sup> De esta manera, a los líderes se les atribuyen características como inteligencia, personalidad extrovertida, grandes dotes verbales, dinamismo, buena comprensión y laboriosidad.<sup>135</sup> A nivel organizacional, tendemos a considerar a los líderes, de manera correcta o incorrecta, como individuos responsables de un desempeño en extremo negativo o positivo.<sup>136</sup>

Un estudio longitudinal de 128 corporaciones importantes de Estados Unidos reveló que, mientras que las percepciones del carisma de los directores generales no conducían a un desempeño objetivo de la compañía, el desempeño de la empresa sí conducía a la percepción del carisma.<sup>137</sup> La forma en que los empleados perciben las conductas de sus líderes predice de forma significativa si culparán a

Parece que los elementos del liderazgo transformacional, como la visión y la previsión, son universales. En China, por ejemplo, Wang Jianzhou es el director ejecutivo de China Mobile, el operador de telefonía móvil más grande del mundo, con más de 600 millones de suscriptores. Con visión y previsión, Jianzhou está expandiendo el servicio de telefonía móvil a través de las vastas zonas rurales de China, y planea expandirse a mercados emergentes en África, Asia y América Latina. El liderazgo proactivo y positivo de Jianzhou proviene de sus amplios conocimientos y de más de 30 años de experiencia en el sector de las telecomunicaciones. Jianzhou aparece en la fotografía durante el lanzamiento de Ophone, la plataforma del sistema operativo de su compañía.



Fuente: News.com

#### teoría de la atribución del liderazgo

Plantea que el liderazgo es tan solo una atribución que la gente hace a ciertos individuos.

estos del fracaso, sin importar la manera en que el líder se evalúe a sí mismo.<sup>138</sup> Un estudio con más de 3,000 empleados de Europa Occidental, Estados Unidos y Medio Oriente encontró que las personas que tienden a “romantizar” el liderazgo en general eran más proclives a creer que sus propios líderes tenían un estilo transformacional.<sup>139</sup>

Cuando Merrill Lynch empezó a perder miles de millones de dólares en 2008 como resultado de sus inversiones en títulos hipotecarios, no pasó mucho tiempo antes de que el director ejecutivo Stan O’Neal perdiera su trabajo. Después, compareció ante el House Oversight And Government Reform Committee del Congreso estadounidense, para lo que un miembro del comité denominó “una paliza pública”. Algunos lo llamaron “criminal”, e incluso otros más sugirieron que las pérdidas de Merrill representaban un “intento de destrucción”.<sup>140</sup>

Es muy difícil determinar si O’Neal fue el responsable de las pérdidas de Merrill o si era merecedor de su beneficio por despido de nueve cifras. Sin embargo, no resulta difícil argumentar que probablemente haya cambiado muy poco entre 2004, cuando *Fortune* lo describió como un “genio del cambio”, y en 2009 cuando fue despedido. Lo que cambió fue el desempeño de la organización que dirigía. No es necesariamente incorrecto despedir a un director general por fracasar o reducir el desempeño económico. Sin embargo, la historia de O’Neal ilustra la aplicación del enfoque de atribución al liderazgo: héroe y genio cuando las cosas van bien, villano cuando van mal.

También se hacen suposiciones demográficas acerca de los líderes. Los participantes de un estudio asumieron que un líder que se describió sin información sobre su raza era caucásico, con una frecuencia mayor que la frecuencia base real de empleados caucásicos en las empresas. En escenarios donde se describen situaciones de liderazgo idénticas, pero con manipulación de la raza del líder, los líderes caucásicos se consideran más eficaces que los de otros grupos raciales.<sup>141</sup> Un estudio a gran escala (un metanálisis) encontró que muchos individuos tienen el estereotipo de que los hombres poseen más características de liderazgo que las mujeres aunque, como cabría esperarse, dicha tendencia ha disminuido con el paso del tiempo.<sup>142</sup> Otros datos sugieren que la percepción del éxito de las mujeres como líderes transformacionales podría basarse en características demográficas. Los equipos prefieren a líderes masculinos cuando compiten de forma agresiva contra otros equipos; sin embargo, prefieren a líderes femeninas cuando compiten dentro del equipo y es necesario mejorar las relaciones positivas dentro del grupo.<sup>143</sup>

La teoría de la atribución sugiere que lo importante es proyectar la *apariencia* de ser un líder, más que enfocarse en los *logros reales*. Los aspirantes a líderes que pueden dar la impresión de ser inteligentes, agradables, con habilidad verbal, dinámicos, trabajadores y con un estilo congruente pueden aumentar la probabilidad de que sus jefes, colegas y empleados los consideren líderes eficaces.

## Sustitutos y neutralizadores del liderazgo

Una teoría del liderazgo sugiere que, en muchas situaciones, son irrelevantes las acciones de los líderes.<sup>144</sup> La experiencia y la capacitación son algunos de los **sustitutos** que suelen remplazar la necesidad del apoyo o las habilidades de un líder para crear una estructura. Las características de las organizaciones, como el establecimiento de metas formales y explícitas, reglas y procedimientos rígidos, y grupos de trabajo cohesivos, también pueden remplazar un liderazgo formal; mientras que la indiferencia ante las recompensas de la organización neutralizaría sus efectos. Los **neutralizadores** impiden que el comportamiento del líder haga alguna diferencia en los resultados del seguidor (véase la figura 12-8).

Estas observaciones no deberían sorprendernos demasiado. Después de todo, se han nombrado diversas variables (como las actitudes, la personalidad, las habilidades y las normas grupales) que afectan el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. Sería muy simplista pensar que los empleados se guían al logro de las metas únicamente por las acciones de su líder. El liderazgo es tan solo otra variable independiente del modelo general del CO.

En ocasiones la diferencia entre los sustitutos y los neutralizadores es poco clara. Si estoy trabajando en una tarea que es intrínsecamente agradable, la teoría predice

Figura 12-8

## Sustitutos y neutralizadores del liderazgo

Características definitorias	Liderazgo orientado a la relación	Liderazgo orientado a la tarea
<b>Del individuo</b>		
Experiencia/capacitación	Sin efecto sobre	Sustituto de
Profesionalismo	Sustituto de	Sustituto de
Indiferencia ante las recompensas	Neutraliza	Neutraliza
<b>Del puesto de trabajo</b>		
Tarea muy estructurada	Sin efecto sobre	Sustituto de
Proporciona su propia retroalimentación	Sin efecto sobre	Sustituto de
Intrínsecamente satisfactorio	Sustituto de	Sin efecto sobre
<b>De la organización</b>		
Metas formalizadas explícitas	Sin efecto sobre	Sustituto de
Reglas y procedimientos rígidos	Sin efecto sobre	Sustituto de
Grupos de trabajo cohesivos	Sustituto de	Sustituto de

Fuente: Basado en S. Kerr y J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, (diciembre de 1978), p. 378.

que el liderazgo será menos importante porque la tarea en sí ofrece motivación suficiente. ¿Pero eso significa que las tareas intrínsecamente agradables neutralizan los efectos del liderazgo o que lo sustituyen? ¿O ambas situaciones? Otro problema es que, en tanto que los sustitutos del liderazgo (como las características del empleado, la naturaleza de la tarea, etcétera) son importantes para el desempeño, eso no necesariamente implica que el liderazgo no lo sea.<sup>145</sup>

## Liderazgo en línea

¿Cómo se dirige al personal que se encuentra físicamente separado del líder y con quien solo se comunica vía electrónica? Esta pregunta requiere la atención de los investigadores del CO.<sup>146</sup> En la actualidad, los gerentes y los empleados están cada vez más vinculados por redes que por su cercanía geográfica.

Proponemos que los líderes en línea deben planear cuidadosamente las acciones que desean iniciar con sus mensajes digitales. Estos líderes enfrentan desafíos únicos, y parece que el más importante de ellos es desarrollar y mantener la confianza. La confianza basada en la identificación, que se fundamenta en la comprensión mutua de las intenciones y el reconocimiento de los deseos del otro, es especialmente difícil de lograr sin una interacción cara a cara.<sup>147</sup> Y las negociaciones en línea también pueden verse afectadas porque las partes expresan bajos niveles de confianza.<sup>148</sup>

De manera tentativa concluimos que las habilidades de un buen liderazgo pronto incluirán la capacidad para comunicar apoyo, confianza e inspiración mediante palabras escritas en computadora, así como la interpretación precisa de las emociones en los mensajes de los demás. En la comunicación electrónica, es muy probable que las habilidades de escritura se conviertan en una extensión de las habilidades interpersonales.

**sustitutos** Atributos, como la experiencia y la capacitación, que pueden reemplazar la necesidad del apoyo de un líder o de su capacidad para crear una estructura.

**neutralizadores** Atributos que impiden que el comportamiento del líder haga alguna diferencia en los resultados de un seguidor.

**confianza basada en la identificación** La que se fundamenta en la comprensión mutua de las intenciones y el reconocimiento de los deseos del otro.

## Descubrimiento y creación de líderes eficaces



Fuente: Newscom

Richard Wagoner fue despedido como director y presidente ejecutivo de General Motors. Se le acusó de que su liderazgo fue responsable parcialmente de la bancarrota del fabricante de automóviles, ya que los críticos dijeron que no buscó el cambio radical tan necesario para reducir la deuda, disminuir costos e investigar sobre automóviles con un consumo de combustible eficiente. Sin embargo, Wagoner heredó una situación caótica y logró mejorar mucho la empresa durante sus 9 años de dirección. Redujo la fuerza laboral estadounidense de 177,000 a 92,000 trabajadores; cerró fábricas; ahorró miles de millones de dólares al globalizar la ingeniería, la manufactura y el diseño; y logró mejorar la calidad y el desempeño. No obstante, el modelo de atribución del liderazgo sugeriría una causalidad inversa: que los fracasos de GM provocaron que la gente cuestionara su liderazgo y no lo contrario.

¿De qué manera pueden las organizaciones descubrir o crear a líderes eficaces? A continuación se intenta responder la pregunta.

### Selección de líderes

Todo el proceso que atraviesan las organizaciones para cubrir los puestos directivos es, en esencia, un ejercicio para tratar de identificar a líderes eficaces. La búsqueda comienza por revisar los conocimientos, aptitudes y habilidades que se necesitan para hacer el trabajo de manera eficaz. Las pruebas de personalidad detectan algunos rasgos asociados con el liderazgo: extroversión, escrupulosidad y apertura a la experiencia. Los individuos que se vigilan a sí mismos son mejores para comprender las situaciones y adaptar su comportamiento en consecuencia. Los candidatos con una elevada inteligencia emocional suelen tener una ventaja, especialmente en situaciones que requieren de un liderazgo transformacional.<sup>149</sup> La experiencia no es muy útil para predecir la eficacia del líder, aunque es importante la experiencia en situaciones específicas.

Como nada dura para siempre, el evento más importante que una organización debe planear es el cambio de liderazgo. Recientemente, el consejo de administración de Apple se ha visto muy preocupado por encontrar al sucesor de Steve Jobs. Otras empresas que dedican poco tiempo a la sucesión de liderazgo se sorprenden cuando sus decisiones resultan inadecuadas. La University of Kentucky eligió al entrenador de su equipo masculino de baloncesto, Billy Gillispie, dos semanas después de la salida de Tubby Smith. A dos años de su contratación, Gillispie fue despedido, provocando que los observadores se preguntaran si Kentucky realmente había preparado la sucesión de su liderazgo.

### Capacitación de los líderes

Las organizaciones gastan miles de millones de dólares en capacitación y desarrollo de su liderazgo.<sup>150</sup> Estos esfuerzos adoptan muchas formas: desde programas de liderazgo ejecutivo de \$50,000 ofrecidos por universidades como Harvard, hasta las experiencias de navegación del programa Outward Bound. Las escuelas de administración, incluyendo algunos programas de élite como los que se ofrecen en Dartmouth, MIT y Stanford, están haciendo un renovado énfasis en el desarrollo del liderazgo, y lo mismo ocurre con ciertas compañías. Goldman Sachs es célebre por desarrollar a sus líderes, y la revista *Business Week* la llamó la “fábrica de liderazgo”.<sup>151</sup>

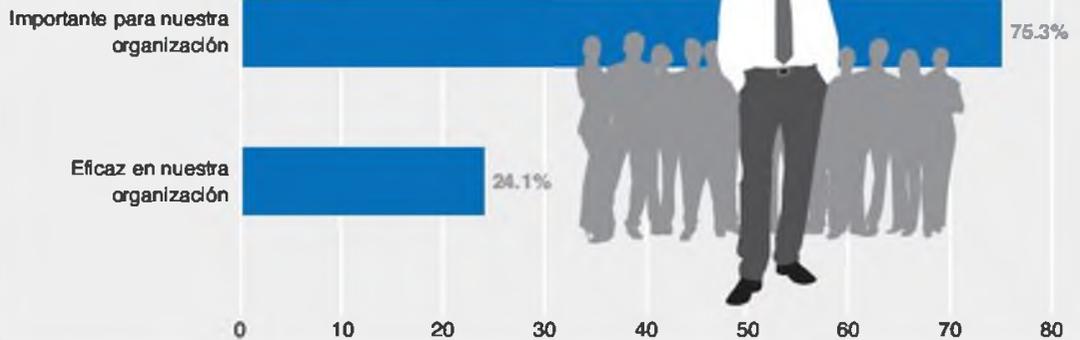
¿De qué manera los gerentes pueden sacar el mayor provecho de sus recursos para la capacitación del liderazgo?<sup>152</sup> En primer lugar, hay que reconocer lo evidente. Es probable que la capacitación para el liderazgo de cualquier tipo sea más exitosa con individuos que tienden a vigilarse a sí mismos, ya que tienen la flexibilidad para cambiar su comportamiento.

En segundo lugar, ¿qué pueden enseñar las organizaciones que se relacione con líderes más eficaces? Quizá no puedan enseñar a “crear una visión”, aunque es probable que sean capaces de desarrollar habilidades de implementación. La gente es susceptible de capacitarse para desarrollar “una comprensión de temas de contenido crítico para las visiones eficaces”.<sup>153</sup> También se pueden enseñar habilidades como inspirar confianza y la función de mentor. A los líderes se les enseñarían habilidades para el análisis de situaciones, para evaluar las situaciones y modificarlas de modo que se ajusten mejor a su estilo, y a evaluar cuáles comportamientos de liderazgo son más eficaces en situaciones dadas. Organizaciones como BHP Billiton, Best Buy, Nokia y Adobe han contratado a entrenadores para que ayuden de manera personal a sus altos ejecutivos a mejorar sus habilidades interpersonales, así como a actuar en forma menos autocrática.<sup>154</sup>

La capacitación conductual, a través de ejercicios de modelamiento, sirve para incrementar la capacidad del individuo para mostrar cualidades de liderazgo carismático. Recuerde a los investigadores que enseñaron a estudiantes de la carrera de negocios a “actuar” como líderes carismáticos.<sup>155</sup> Por último, es posible enseñar a los líderes las habilidades de liderazgo transformacional que dan mejores resultados, ya sea para el desempeño financiero de bancos canadienses o para la eficacia de los soldados de las fuerzas castrenses.<sup>156</sup>

## Encuesta de CO La brecha del liderazgo

Porcentaje de organizaciones que evaluaron el desarrollo de liderazgo en la organización como . . .



Fuente: G. Krantz, "Special Report: Leadership Development", *Workforce Management* (mayo de 2011), pp. 28-32; y P. J. Kiger, "The Leadership Formula", *Workforce Management* (mayo de 2010), pp. 25-31.

### MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com) para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

## Resumen e implicaciones para los gerentes

**9** Evaluar si el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional se generalizan a diferentes culturas.

El liderazgo juega un papel fundamental en la comprensión de la conducta de los grupos, debido a que es el líder quien por lo general dirige a los miembros hacia el logro de las metas. Por tanto, conocer las características de un buen líder debería servir para mejorar el desempeño grupal.

- Las primeras búsquedas de un conjunto de características universales del liderazgo fracasaron. Sin embargo, esfuerzos recientes basados en el enfoque de los cinco grandes rasgos de la personalidad han revelado la existencia de relaciones firmes y consistentes entre el liderazgo y la extroversión, la escrupulosidad y la apertura a la experiencia.
- La principal contribución del enfoque conductual fue reducir el liderazgo a los estilos orientado a la tarea (estructura de iniciación) y orientado a la persona (consideración). Al tomar en cuenta la situación donde actúa el líder, las teorías de contingencia prometían mejorar el enfoque conductual, pero solo la teoría del CMP ha resultado útil en la investigación sobre liderazgo.
- Las investigaciones sobre el liderazgo carismático y el transformacional han contribuido de manera importante a entender la eficacia de liderazgo. Las organizaciones buscan gerentes que sean capaces de manifestar características del liderazgo transformacional, y que tengan visión y carisma para lograrla.
- Los gerentes eficaces deben desarrollar relaciones de confianza con sus seguidores, ya que conforme las organizaciones se han vuelto menos estables y predecibles, los vínculos de confianza sólidos están reemplazando las reglas burocráticas para definir las expectativas y las relaciones.
- Las pruebas y las entrevistas ayudan a identificar a individuos con cualidades de liderazgo. Los gerentes también deberían considerar la posibilidad de invertir en capacitación del liderazgo, como cursos formales, talleres, rotación de las responsabilidades laborales, entrenamiento y tutoría.

## Los héroes se hacen, no nacen

### PUNTO

Desde el director general de Apple, Steve Jobs y el de Microsoft, Bill Gates, hasta el piloto de la Fuerza Aérea estadounidense Sully Sullenberger, y el fundador de Walmart, Sam Walton, a menudo se atribuyen cualidades heroicas a los líderes. Son valientes al enfrentar grandes riesgos; perseveran cuando pocos lo harían; actúan cuando la mayoría no lo hace. Los héroes son personas excepcionales que exhiben un comportamiento excepcional.

Sin embargo, algunos psicólogos sociales cuestionan esta sabiduría popular, y señalan que el heroísmo se encuentra en muchas esferas de la vida, incluyendo el comportamiento de exploradores, informantes, líderes religiosos, científicos, buenos samaritanos y los individuos que superan las adversidades. En algún momento de nuestra vida, todos realizamos actos de heroísmo cuando la situación nos permite hacerlo. Si deseamos ver conductas más heroicas, necesitamos crear más situaciones que las generen.

El psicólogo de Stanford Phil Zimbardo va aún más allá y argumenta que nuestra visión innata y romántica del comportamiento heroico es errónea:

La banalidad de la maldad se iguala con la banalidad del heroísmo. Ninguna es la consecuencia de tendencias de disposición [...] Ambas surgen en ciertas situaciones, en momentos específicos, cuando las fuerzas situacionales juegan un rol apremiante al impulsar a los individuos a atravesar la línea entre la inacción y la acción.

La gente manifiesta una conducta valiente todos los días. Un buen ejemplo son los trabajadores que arriesgaron su vida por contener los reactores nucleares afectados por el terremoto en Japón. Por consiguiente, sería erróneo pensar que los líderes son los únicos que pueden comportarse de manera heroica. Todos podemos ser héroes en la situación adecuada.

### CONTRAPUNTO

Desde luego, los héroes no son como cualquier persona; eso es lo que los convierte en héroes.

Una generación de evidencias de la genética conductual revela que "todo es genético", lo cual implica que aún tenemos que descubrir una conducta humana importante que no tenga un origen genético. Aunque no conocemos ningún estudio de este tipo con respecto al heroísmo, sería sorprendente si las conductas valientes no fueran, al menos parcialmente, de origen genético.

Es simplista creer que los individuos valientes no son excepcionales por ser quienes son. Así como sabemos que existe una personalidad emprendedora y una personalidad de liderazgo, también existe una personalidad heroica. Las investigaciones sugieren, por ejemplo, que los individuos muy escrupulosos son más proclives a mostrar un comportamiento valeroso.

No todos los líderes son héroes, pero muchos de ellos han mostrado conductas valerosas. Cuando Richard Branson hizo su último intento por establecer un récord mundial para el vuelo en globo alrededor del mundo, o para la navegación a vela, se trataba del mismo líder que también manifiesta una conducta valerosa como director general de Virgin Group. Esta corporación ahora incluye más de 400 compañías, incluyendo Virgin Galactic, una compañía de turismo espacial, y Virgin Fuels, cuya meta consiste en revolucionar la industria al proporcionar combustibles sustentables para automóviles y aeronaves. El mismo líder, la misma conducta heroica—tanto en el trabajo como en la vida.

¿Realmente debemos pensar que Richard Branson y otros líderes valientes son como cualquier otra persona?

## PREGUNTAS DE REPASO

- 1 ¿Difieren el liderazgo y la gerencia? Si así fuera, ¿en qué?
- 2 ¿Qué diferencia hay entre las teorías de los rasgos y las conductuales? ¿Son válidas esas teorías?
- 3 ¿Cuáles son las principales limitaciones de las teorías conductuales del liderazgo?
- 4 ¿Cuál es el modelo de la contingencia de Fiedler? ¿Las investigaciones la respaldan?
- 5 ¿En qué se difieren el liderazgo carismático y el transformacional? ¿Son válidos ambos?
- 6 ¿Qué es el liderazgo auténtico? ¿Por qué la ética y la confianza son importantes para el liderazgo?
- 7 ¿Por qué es valiosa la tutoría para el liderazgo? ¿Cuáles son las claves para una tutoría eficaz?
- 8 ¿Qué pueden hacer las organizaciones para seleccionar y desarrollar líderes eficaces?

## EJERCICIO PRÁCTICO ¿Qué es un líder?

1. Trabajen de manera individual y escriban 12 adjetivos que describan a un líder de negocios eficaz.
2. Ahora formen equipos de cuatro o cinco integrantes. Cada equipo debe nombrar a un secretario que tome notas y a un vocero. Comparen las listas y elaboren una nueva con los adjetivos comunes de dos o más personas (los sinónimos cuentan por uno: por ejemplo, decidido y resuelto).
3. Cada vocero deberá presentar la lista de su equipo a toda la clase.
4. ¿Hay similitudes entre las listas? ¿Qué le indica eso sobre la naturaleza del liderazgo?

## DILEMA ÉTICO Líderes encubiertos

Como vimos en uno de los casos del capítulo 1, el programa de televisión *Undercover Boss* trata sobre un líder que trabaja de manera encubierta en su propia compañía, para descubrir cómo funciona esta en realidad. En el capítulo 1, se consideró el programa como un ejemplo de administrar caminando (managing by walking around, MBWA). Aquí se comentan las lecciones de liderazgo ético que podría ofrecer.

Ejecutivos de DirectTV, Hooters, 7-Eleven, NASCAR, Chiquita y Choice Hotels han aparecido en el programa. Por lo general, el ejecutivo trabaja de forma encubierta durante una semana. Luego, los empleados con quien trabajó el líder son citados en las oficinas centrales y se le recompensa o castiga por sus acciones.

En un episodio, el presidente de Waste Management, Larry O'Donnell, mostrando la barba crecida y ropas de trabajo, realiza labores en un camión de basura. Después, separa el material reciclable de una cinta transportadora veloz. Bajo las duras órdenes de un supervisor, también limpió una larga fila de inodoros portátiles.

Algunos critican al programa por su falso realismo. Los ejecutivos saben que los están grabando, de manera que

cada palabra y expresión facial va dirigida hacia las cámaras. Muchos empleados también saben que están siendo filmados. Un crítico comentó: "Dado que para que exista la serie se necesita de la cooperación de los ejecutivos que se supone deben hacer sufrir por sus pecados, al final hay que dar una mejor imagen de la que tenían en un inicio".

Realista o no, la serie continua siendo popular. Después de todo, ¿no se ha preguntado alguna vez cómo sería realizar el trabajo de alguien más?

La idea también ha trascendido a la televisión. Recientemente, el gobierno australiano creó un programa que coloca a los directores ejecutivos de manera encubierta en sus propios sitios de trabajo. Uno de ellos, Phil Smith, del minorista de ropa Fletcher Jones, se refirió llorando a su experiencia: "Aprendí muchas cosas que no habría descubierto de ninguna otra forma".

### Preguntas

1. ¿Cree que sea ético que un líder trabaje de forma encubierta en su propia organización? ¿Por qué?

2. ¿Cree que los líderes que trabajan de manera encubierta realmente cambian como resultado de sus experiencias?
3. ¿Apoyaría un programa gubernamental que ofrezca incentivos a las compañías por enviar a líderes encubiertos?

Fuentes: K. Jones, "CEOs Go Undercover Over Workplace Safety", *SafetyAtWorkBlog* (5 de febrero de 2011), descargado el 10 de junio de 2011, de <http://safetyatworkblog.wordpress.com/>; W. Kern, "The Fakery of CEOs Undercover", *Bloomberg Businessweek* (15 de febrero de 2010), pp. 78-79.

## CASO 1 El liderazgo forjado en la batalla

En 2008 al enfrentar una grave escasez de fuerza laboral preparada en liderazgo para administrar las tiendas, Walmart decidió reclutar a individuos del ejército estadounidense. La compañía envió a reclutadores a las ferias de trabajo militares y contrató a 150 oficiales jóvenes, y formó parejas con mentores de las tiendas para que conocieran el trabajo. El resultado: Walmart asegura que ha sido capaz de conseguir líderes de clase mundial que estaban preparados para empezar, una vez que aprendieron a dirigir el negocio de las ventas al detalle que Walmart les pudo enseñar con facilidad. Otras organizaciones que han reclutado a gran parte de su personal de la milicia en los últimos años son GE, Home Depot, Lowe's, State Farm Insurance, Merck y Bank of America.

Realmente no sorprende ver que las compañías recurran al ejército para buscar potencial de liderazgo. Una larga tradición de libros y seminarios aconseja que los líderes piensen como líderes militares que van desde Sun Tzu hasta Norman Schwarzkopf. Y los veteranos del ejército poseen una gran variedad de aptitudes valiosas, adquiridas a través de la experiencia. El general David Petraeus dice: "Cuénteme de algún lugar en el mundo de los negocios donde un individuo de 22 o 23 años de edad sea responsable de 35 o 40 personas en misiones de vida o muerte [...] Ellos están bajo un gran escrutinio, por arriba de todo lo demás. Se trata de experiencias muy formativas. Viven una experiencia muy diversa". Los líderes militares también están acostumbrados a cumplir su de-

ber en condiciones poco óptimas, a negociar con individuos de diferentes culturas y a operar bajo presiones extremas.

Sin embargo, tienen que reaprender algunas lecciones del servicio. Algunos no están acostumbrados a dirigir a empleados como un programador de computadoras excéntrico, quien tiene un horario extraño y se viste de forma descuidada, pero que aporta más a las utilidades de la compañía que cualquier empleado convencional. De hecho, en empresas como Google no hay nada que se parezca a la cadena de mando a la que los líderes militares están acostumbrados. No obstante, la mayoría de los pronósticos sugiere que habrá un gran abastecimiento de líderes militares probados en batalla, listos para presentarse al trabajo corporativo en el futuro cercano, y que muchas compañías están ansiosas por tenerlos.

### Preguntas

1. ¿Cree que los líderes militares posean las mismas cualidades que los líderes organizacionales? ¿Por qué?
2. ¿Qué lecciones de liderazgo militar que no se mencionaron en el caso no serían aplicables al sector privado? ¿Qué aspectos tendrían que volver a aprender los líderes militares para trabajar en los negocios?
3. ¿Hay algunos tipos específicos de trabajos o situaciones que podrían beneficiarse más de la presencia de líderes "probados en la batalla"? Mencione algunos ejemplos.

Fuentes: B. O'Keefe, J. Birger y D. Burke, "Battle Tested", *Fortune* (22 de marzo de 2010), pp. 108-118; B. Whitmore, "Hiring Military Veterans is Good Business", *Huntington WV Herald-Dispatch* (6 de noviembre de 2010), [www.herald-dispatch.com](http://www.herald-dispatch.com); y B. Wansink, C. R. Payne y K. van Ittersum, "Profiling the Heroic Leader: Empirical Lessons from Combat-Decorated Veterans of World War II", *Leadership Quarterly* 19, núm. 5 (2008), pp. 547-555.

## CASO 2 Fábricas de liderazgo

Las compañías difieren mucho en su capacidad para generar futuros líderes, como lo revelaron varios análisis recientes de las 1,187 principales compañías estadounidenses que cotizan en la Bolsa. Entre los directores generales de un estudio, la sorprendente cantidad de 26 trabajaron alguna vez para General Electric (GE).

Sin embargo, como se observa en la siguiente tabla, por cada empleado, esa habilidad le otorga a GE tan solo el dé-

cimo lugar en términos de la probabilidad de que un empleado actual o antiguo se convierta en el director general de una compañía grande. La lista la encabeza la empresa de consultoría administrativa McKinsey & Company. De manera sorprendente, si realizamos un pronóstico a partir de la existencia actual de ex trabajadores de McKinsey que son directores generales, de cada 1,060 empleados de esa empresa, uno se convertirá en director de una compañía *Fortune* 1000.

Compañía	Tamaño (empleados)	Directores forjados	Probabilidades
McKinsey & Co.	17,000	16	1,060:1
Baxter International	48,500	11	4,410:1
Motorola	60,000	7	8,570:1
Intel	82,500	8	10,310:1
Procter & Gamble (P&G)	127,000	12	10,580:1
General Electric (GE)	287,000	26	11,040:1
Ernst & Young	144,000	12	12,000:1

Algunas compañías no tuvieron resultados tan altos, como Citigroup (probabilidades: 30,180:1), AT&T (probabilidades: 23,220:1) y Johnson & Johnson (probabilidades: 15,275:1).

Aunque algunos podrían desestimar los resultados, de manera sorprendente las compañías que encabezan la lista no lo hacen. "Somos una máquina de liderazgo y de talento", dijo G. Laffley, director jubilado de Procter & Gamble.

### Preguntas

1. Las empresas de consultoría administrativa tuvieron muy buenos resultados en términos de empleados, en parte porque están conformadas principalmente por gerentes (en vez de obreros o empleados de bajo nivel). ¿Qué factor de la composición de la fuerza laboral

crea que tiene probabilidades de generar un director general?

2. ¿Cree que las llamadas fábricas de liderazgo también sean buenos sitios de trabajo para los individuos que no son líderes? ¿Por qué?
3. Suponga que tiene sendas ofertas de trabajo de dos compañías que difieren tan solo en la rapidez con que generan líderes. ¿Esa diferencia afectaría su decisión? ¿Por qué?
4. ¿Estos datos apoyan el valor de la selección y el desarrollo de líderes? ¿Por qué?

Fuente: Basado en D. McCarthy, "The 2008 Best Companies for Leaders", *Great Leadership* (17 de febrero de 2009), [www.greatleadership.bydan.com/2009/02/2008-best-companies-for-leaders.html](http://www.greatleadership.bydan.com/2009/02/2008-best-companies-for-leaders.html); D. Jones, "Some Firms' Fertile Soil Grows Crop of Future CEOs", *USA Today* (9 de enero de 2008), pp. 1B, 2B; y P. O'Connell, "How Companies Develop Great Leaders", *Bloomberg Businessweek* (16 de febrero de 2010), [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com).

### NOTAS

1. M. Javidan, P. W. Dorfman, M. S. de Luque y R.J. House, "In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project Globe", *Academy of Management Perspectives* (febrero de 2006), pp. 67-90.
2. J. G. Geier, "A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups", *Journal of Communication* (diciembre de 1967), pp. 316-323.
3. S. A. Kirkpatrick y E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive* (mayo de 1991), pp. 48-60; y S. J. Zaccaro, R. J. Foti y D. A. Kenny, "Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility Across Multiple Group Situations", *Journal of Applied Psychology* (abril de 1991), pp.308-315.
4. Véase 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.
5. Judge, Bono, Ilies y Gerhardt, "Personality and Leadership."
6. D. R. Ames y F. J. Flynn, "What Breaks a Leader: The Curvilinear Relation between Assertiveness and Leadership", *Journal of Personality and Social Psychology* 92, núm. 2 (2007), pp. 307-324.
7. K. Ng, S. Ang y K. Chan, "Personality and Leader Effectiveness: A Moderated Mediation Model of Leadership Self-Efficacy, Job Demands, and Job Autonomy", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008), pp. 733-743.
8. Esta sección está basada en J. M. George, "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", *Human Relations* (agosto de 2000), pp. 1027-1055; C.-S. Wong y K. S. Law, "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study", *Leadership Quarterly* (junio de 2002), pp. 243-274; y J. Antonakis, N. M. Ashkanasy y M. T. Dasborough, "Does Leadership Need Emotional Intelligence?", *Leadership Quarterly* 20 (2009), pp. 247-261.
9. R. H. Humphrey, J. M. Pollack y T. H. Hawver, "Leading with Emotional Labor", *Journal of Managerial Psychology* 23 (2008), pp. 151-168.

10. F. Walter, M. S. Cole y R. H. Humphrey, "Emotional Intelligence: Sine Qua Non of Leadership or Folderol?", *Academy of Management Perspective* (febrero de 2011), pp. 45-59.
11. S. Côté, P. N. Lopez, P. Salovey y C. T. H. Miners, "Emotional Intelligence and Leadership Emergence in Small Groups", *Leadership Quarterly* 21 (2010), pp. 496-508.
12. R. G. Lord, C. L. DeVader y G. M. Alliger, "A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1986), pp. 402-410; y J. A. Smith y R. J. Foti, "A Pattern Approach to the Study of Leader Emergence", *Leadership Quarterly* (verano de 1998), pp. 147-160.
13. R. M. Stogdill y A. E. Coons (eds.). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Research Monograph no. 88 (Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951). Esta investigación está actualizada en C. A. Schriesheim, C. C. Cogliser y L. L. Neider, "Is It 'Trustworthy'? A Multiple-Levels-of-Analysis Reexamination of an Ohio State Leadership Study, with Implications for Future Research", *Leadership Quarterly* (verano de 1995), pp. 111-145; y T. A. Judge, R. F. Piccolo y R. Ilies, "The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2004), pp. 36-51.
14. D. Akst, "The Rewards of Recognizing a Job Well Done", *The Wall Street Journal* (31 de enero de 2007), p. D9.
15. Judge, Piccolo y Ilies, "The Forgotten Ones?"
16. M. Javidan, P. W. Dorfman, M. S. de Luque y R. J. House, "In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE", *Academy of Management Perspectives* (febrero de 2006), pp. 67-90.
17. F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).
18. S. Shiflett, "Is There a Problem with the LPC Score in LEADER MATCH?", *Personnel Psychology* (invierno de 1981), pp. 765-769.
19. F. E. Fiedler, M. M. Chemers y L. Mahar, *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept* (Nueva York: Wiley, 1977).
20. Citado en R. J. House y R. N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership", *Journal of Management* 23, núm. 3 (1997) p. 422.
21. L. H. Peters, D. D. Hartke y J. T. Pohlmann, "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, "Least Preferred Coworker 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.
22. House y Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership".
23. Véase, por ejemplo, R. W. Rice, "Psychometric Properties of the Esteem for the Least Preferred Coworker (LPC) Scale", *Academy of Management Review* (enero de 1978), pp. 106-118; C. A. Schriesheim, B. D. Bannister y W. H. Money, "Psychometric Properties of the LPC Scale: An Extension of Rice's Review", *Academy of Management Review* (abril de 1979), pp. 287-290; y J. K. Kennedy, J. M. Houston, M. A. Korgaard y D. D. Gallo, "Construct Space of the Least Preferred Coworker (LPC) Scale", *Educational & Psychological Measurement* (otoño de 1987), pp. 807-814.
24. Véase E. H. Schein, *Organizational Psychology*, 3ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980), pp. 116-117; y B. Kabanoff, "A Critique of Leader Match and Its Implications for Leadership Research", *Personnel Psychology* (invierno de 1981), pp. 749-764.
25. Véase, por ejemplo, *Ibid.*, pp. 67-84; C. L. Graeff, "Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review", *Leadership Quarterly* 8, núm. 2 (1997), pp. 153-170; y R. P. Vecchio y K. J. Boatwright, "Preferences for Idealized Styles of Supervision", *Leadership Quarterly* (agosto de 2002), pp. 327-342.
26. 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), pp. 81-97; y R. J. House, "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory", *Leadership Quarterly* (otoño de 1996), pp. 323-352.
27. 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 P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie y M. Ahearn, "Searching for a Needle in a Haystack: Trying to Identify the Illusive Moderators of Leadership Behaviors", *Journal of Management* 21 (1995), pp. 423-470.
28. J. R. Villa, J. P. Howell y P. W. Dorfman, "Problems with Detecting Moderators in Leadership Research Using Moderated Multiple Regression", *Leadership Quarterly* 14 (2003), pp. 3-23; C. A. Schriesheim y L. Neider, "Path-Goal Leadership Theory: The Long and Winding Road", *Leadership Quarterly* 7 (1996), pp. 317-321; y M. G. Evans, "R. J. House's 'A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness'", *Leadership Quarterly* 7 (1996), pp. 305-309.
29. A. E. Colbert y L. A. Witt, "The Role of Goal-Focused Leadership in Enabling the Expression of Conscientiousness", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 3 (2009), pp. 790-796.
30. S. J. Perry, L. A. Witt, L. M. Penney y L. Atwater, "The Downside of Goal-Focused Leadership: The Role of Personality in Subordinate Exhaustion", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1145-1153.
31. Véase V. H. Vroom y P. W. Yetton, *Leadership and Decision-Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973); y V. H. Vroom y A. G. Jago, "The Role of the Situation in Leadership", *American Psychologist* (enero de 2007), pp. 17-24.
32. Véase, por ejemplo, R. H. G. Field, "A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership", *Journal of Applied Psychology* (octubre de 1982), pp. 523-532; C. R. Leana, "Power

- Relinquishment Versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation", *Journal of Applied Psychology* (mayo de 1987), pp. 228-233; J. T. Ettlíng y A. G. Jago, "Participation Under Conditions of Conflict: More on the Validity of the Vroom-Yetton Model", *Journal of Management Studies* (enero de 1988), pp. 73-83; R. H. G. Field y R. J. House, "A Test of the Vroom-Yetton Model Using Manager and Subordinate Reports", *Journal of Applied Psychology* (junio de 1990), pp. 362-366; y R. H. G. Field y J. P. Andrews, "Testing the Incremental Validity of the Vroom-Jago Versus Vroom-Yetton Models of Participation in Decision Making", *Journal of Behavioral Decision Making* (diciembre de 1998), pp. 251-261.
33. House y Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership", p. 428.
  34. W. Bennis, "The Challenges of Leadership in the Modern World", *American Psychologist* (enero de 2007), pp. 2-5.
  35. X. Zhou y C. A. Schriesheim, "Supervisor-Subordinate Convergence in Descriptions of Leader-Member Exchange (LMX) Quality: Review and Testable Propositions", *Leadership Quarterly* 20, núm. 6 (2009), pp. 920-932; G. B. Graen y M. Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly* (verano de 1995), pp. 219-247; R. C. Liden, R. T. Sparrowe y S. J. Wayne, "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future", en G. R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 15 (Greenwich, CT: JAI Press, 1997), pp. 47-119; y C. A. Schriesheim, S. L. Castro, X. Zhou y F. J. Yammarino, "The Folly of Theorizing 'A' but Testing 'B': A Selective Level-of-Analysis Review of the Field and a Detailed Leader-Member Exchange Illustration", *Leadership Quarterly* (invierno de 2001), pp. 515-551.
  36. B. Erdogan y T. N. Bauer, "Differentiated Leader-Member Exchanges: The Buffering Role of Justice Climate", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1104-1120; R. C. Liden, S. J. Wayne y D. Stilwell, "A Longitudinal Study of the Early Development of Leader-Member Exchanges", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1993), pp. 662-674; S. J. Wayne, L. M. Shore, W. H. Bommer y L. E. Tetrick, "The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 3 (junio de 2002), pp. 590-598; y S. S. Masterson, K. Lewis y B. M. Goldman, "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal* 43, núm. 4 (agosto de 2000), pp. 738-748.
  37. D. Duchon, S. G. Green y T. D. Taber, "Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1986), pp. 56-60; Liden, Wayne y Stilwell, "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges"; y M. Uhl-Bien, "Relationship Development as a Key Ingredient for Leadership Development," en S. E. Murphy y R. E. Riggio (eds.), *Future of Leadership Development* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003) pp. 29-147.
  38. R. Vecchio y D. M. Brazil, "Leadership and Sex-Similarity: A Comparison in a Military Setting", *Personnel Psychology* 60 (2007), pp. 303-335.
  39. Véase, por ejemplo, C. R. Gerstner y D. V. Day, "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 1997), pp. 827-844; R. Ilies, J. D. Nahrgang y F. P. Morgeson, "Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007), pp. 269-277; y Z. Chen, W. Lam y J. A. Zhong, "Leader-Member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual-Level Negative Feedback-Seeking Behavior and Team-Level Empowerment Culture", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007), pp. 202-212.
  40. R. Eisenberger, G. Karagonlar, F. Stinglhamber, P. Neves, T. E. Becker, M. G. Gonzalez-Morales y M. Steiger-Mueller, "Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1085-1103.
  41. B. Erdogan y T. N. Bauer, "Differentiated Leader-Member Exchanges: The Buffering Role of Justice Climate", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1104-1120.
  42. M. Ozer, "Personal and Task-Related Moderators of Leader-Member Exchange Among Software Developers", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 5 (2008), pp. 1174-1182.
  43. M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, A. M. Henderson y T. Parsons (trans.) (Nueva York: The Free Press, 1947).
  44. J. A. Conger y R. N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership", en J. A. Conger, R. N. Kanungo, and Associates (eds.), *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), p. 79.
  45. J. A. Conger y R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998); y R. Awamleh y W. L. Gardner, "Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery, and Organizational Performance", *Leadership Quarterly* (otoño de 1999), pp. 345-373.
  46. R. J. House y J. M. Howell, "Personality and Charismatic Leadership", *Leadership Quarterly* 3 (1992), pp. 81-108; D. N. Den Hartog y P. L. Koopman, "Leadership in Organizations", en N. Anderson y D. S. Ones (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002), pp. 166-187.
  47. Véase J. A. Conger y R. N. Kanungo, "Training Charismatic Leadership: A Risky and Critical Task", *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), pp. 309-323; A. J. Towler, "Effects of Charismatic Influence Training on Attitudes, Behavior, and Performance", *Personnel Psychology* (verano de 2003), pp. 363-381; y M. Frese, S. Beimele y S. Schoenborn,

- "Action Training for Charismatic Leadership: Two Evaluations of Studies of a Commercial Training Module on Inspirational Communication of a Vision", *Personnel Psychology* (otoño de 2003), pp. 671-697.
48. R. J. Richardson y S. K. Thayer, *The Charisma Factor: How to Develop Your Natural Leadership Ability* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1993).
  49. J. M. Howell y P. J. Frost, "A Laboratory Study of Charismatic Leadership", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (abril de 1989), pp. 243-269. Véase también Frese, Beimel y Schoenborn, "Action Training for Charismatic Leadership".
  50. B. Shamir, R. J. House y M. B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory", *Organization Science* (noviembre de 1993), pp. 577-594.
  51. D. N. Den Hartog, A. H. B. De Hoogh y A. E. Keegan, "The Interactive Effects of Belongingness and Charisma on Helping and Compliance", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 1131-1139.
  52. A. Erez, V. E. Misangyi, D. E. Johnson, M. A. LePine y K. C. Halverson, "Stirring the Hearts of Followers: Charismatic Leadership as the Transfer of Affect", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 3 (2008), pp. 602-615. Para consultar revisiones sobre el papel de la visión en el liderazgo, véase S. J. Zaccaro, "Visionary and Inspirational Models of Executive Leadership: Empirical Review and Evaluation", en S. J. Zaccaro (ed.), *The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success* (Washington, DC: American Psychological Association, 2001), pp. 259-278; y M. Hauser y R. J. House, "Lead Through Vision and Values", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 257-273.
  53. D. A. Waldman, B. M. Bass y F. J. Yammarino, "Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership", *Group & Organization Studies*, diciembre de 1990, pp. 381-394; y S. A. Kirkpatrick y E. A. Locke, "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Altitudes", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1996), pp. 36-51.
  54. A. H. B. de Hoogh, D. N. Den Hartog, P. L. Koopman, H. Thierry, P. T. van den Berg y J. G. van der Weide, "Charismatic Leadership, Environmental Dynamism, and Performance", *European Journal of Work & Organizational Psychology* (diciembre de 2004), pp. 447-471; S. Harvey, M. Martin y D. Stout, "Instructor's Transformational Leadership: University Student Attitudes and Ratings", *Psychological Reports* (abril de 2003), pp. 395-402; y D. A. Waldman, M. Javidan y P. Varella, "Charismatic Leadership at the Strategic Level: A New Application of Upper Echelons Theory", *Leadership Quarterly* (junio de 2004), pp. 355-380.
  55. R. J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", en J. G. Hunt y L. L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977), pp. 189-207; y House y Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership", p. 441.
  56. J. C. Pastor, M. Mayo y B. Shamir, "Adding Fuel to Fire: The Impact of Followers' Arousal on Ratings of Charisma", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 6 (2007), pp. 1584-1596.
  57. A. H. B. De Hoogh y D. N. Den Hartog, "Neuroticism and Locus of Control as Moderators of the Relationships of Charismatic and Autocratic Leadership with Burnout", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 4 (2009), pp. 1058-1067.
  58. F. Cohen, S. Solomon, M. Maxfield, T. Pyszczynski y J. Greenberg, "Fatal Attraction: The Effects of Mortality Salience on Evaluations of Charismatic, Task-Oriented, and Relationship-Oriented Leaders", *Psychological Sciences* (diciembre de 2004), pp. 846-851; y M. G. Ehrhart y K. J. Klein, "Predicting Followers' Preferences for Charismatic Leadership: The Influence of Follower Values and Personality", *Leadership Quarterly* (verano de 2001), pp. 153-179.
  59. H. L. Tosi, V. Misangyi, A. Fanelli, D. A. Waldman y F. J. Yammarino, "CEO Charisma, Compensation, and Firm Performance", *Leadership Quarterly* (junio de 2004), pp. 405-420.
  60. Véase, por ejemplo, R. Khurana, *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002); y J. A. Raelin, "The Myth of Charismatic Leaders", *Training & Development* (marzo de 2003), pp. 47-54.
  61. B. M. Galvin, D. A. Waldman y P. Balthazard, "Visionary Communication Qualities as Mediators of the Relationship between Narcissism and Attributions of Leader Charisma", *Personnel Psychology* 63, núm. 3 (2010), pp. 509-537.
  62. Véase, por ejemplo, B. M. Bass, B. J. Avolio, D. I. Jung y Y. Berson, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology* (abril de 2003), pp. 207-218; y T. A. Judge y R. F. Piccolo, "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology* (octubre de 2004), pp. 755-768.
  63. B. M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best", *Organizational Dynamics* (invierno de 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.
  64. T. R. Hinkin y C. A. Schriesheim, "An Examination of 'Nonleadership': From Laissez-Faire Leadership to Leader Reward Omission and Punishment Omission", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008), pp. 1234-1248.
  65. S. J. Shin y J. Zhou, "Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea", *Academy of Management Journal* (diciembre de 2003), pp. 703-714; V. J. Garcia-Morales, F. J. Llorens-Montes y A. J. Verdú-Jover, "The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Knowledge and Innovation", *British Journal of Management* 19, núm. 4 (2008), pp. 299-313; y S. A. Eisenbeiss, D. van Knippenberg y S. Boerner, "Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008), pp. 1438-1446.

66. Y. Ling, Z. Simsek, M. H. Lubatkin y J. F. Veiga, "Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface", *Academy of Management Journal* 51, núm. 3 (2008), pp. 557-576.
67. X. Zhang y K. M. Bartol, "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement", *Academy of Management Journal* 53, núm. 1 (2010), pp. 107-128.
68. A. E. Colbert, A. E. Kristof-Brown, B. H. Bradley y M. R. Barrick, "CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams", *Academy of Management Journal* 61, núm. 1 (2008), pp. 81-96.
69. D. Zohar y O. Tenne-Gazit, "Transformational Leadership and Group Interaction as Climate Antecedents: A Social Network Analysis", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008), pp. 744-757.
70. F. O. Walumbwa, B. J. Avolio y W. Zhu, "How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs", *Personnel Psychology* 61, núm. 4 (2008), pp. 793-825.
71. J. E. Bono y T. A. Judge, "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders", *Academy of Management Journal* (octubre de 2003), pp. 554-571; Y. Berson y B. J. Avolio, "Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm", *Leadership Quarterly* (octubre de 2004), pp. 625-646; y J. Schaubroeck, S. S. K. Lam y S. E. Cha, "Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 1020-1030.
72. 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 2000), pp. 43-54.
73. B. J. Avolio, W. Zhu, W. Koh y P. Bhatia, "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", *Journal of Organizational Behavior* (diciembre de 2004), pp. 951-968; y T. Dvir, N. Kass y B. Shamir, "The Emotional Bond: Vision and Organizational Commitment Among High-Tech Employees", *Journal of Organizational Change Management* 17, núm. 2 (2004), pp. 126-143.
74. R. T. Keller, "Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006), pp. 202-210.
75. Y. Gong, J. Huang y J. Farh, "Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy", *Academy of Management Journal* 52, núm. 4 (2009), pp. 765-778.
76. G. Wang, I. Oh, S. H. Courtright y A. E. Colbert, "Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research", *Group and Organization Management* 36, núm. 2 (2011), pp. 223-270.
77. Y. Ling, Z. Simsek, M. H. Lubatkin y J. F. Vaga, "The Impact of Transformational CEOs on the Performance of Small-to Medium-Sized Firms: Does Organizational Context Matter?", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008), pp. 923-934.
78. Schaubroeck, Lam y Cha, "Embracing Transformational Leadership."
79. B. L. Kirkman, G. Chen, J. Farh, Z. X. Chen y K. B. Lowe, "Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination", *Academy of Management Journal* 52, núm. 4 (2009), pp. 744-764.
80. J. Liu, O. Siu y K. Shi, "Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy", *Applied Psychology: An International Review* 59, núm. 3 (2010), pp. 454-479.
81. X. Wang y J. M. Howell, "Exploring the Dual-Level Effects of Transformational Leadership on Followers", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1134-1144.
82. H. Hetland, G. M. Sandal y T. B. Johnsen, "Burnout in the Information Technology Sector: Does Leadership Matter?", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16, núm. 1 (2007), pp. 58-75; y K. B. Lowe, K. G. Kroeck y N. Sivasubramaniam, "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature", *Leadership Quarterly* (otoño de 1996), pp. 385-425.
83. Véase, por ejemplo J. Barling, T. Webery E. K. Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 1996), pp. 827-832; y T. Dvir, D. Eden y B. J. Avolio, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", *Academy of Management Journal* (agosto de 2002), pp. 735-744.
84. R. J. House, M. Javidan, P. Hanges y P. Dorfman, "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business* (primavera de 2002), pp. 3-10.
85. D. E. Carly M. Javidan, "Universality of Charismatic Leadership: A Multi-Nation Study", paper presented at the National Academy of Management Conference, Washington, DC (agosto de 2001), p. 29.
86. N. Beccalli, "European Business Forum Asks: Do Companies Get the Leaders They Deserve?", *European Business Forum* (2003), [www.pwcglobal.com/extweb/pwcpublications.nsf/DocID/D1EC3380F589844585256D7300346A1B](http://www.pwcglobal.com/extweb/pwcpublications.nsf/DocID/D1EC3380F589844585256D7300346A1B).
87. Véase B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans y D. R. May, "Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors", *Leadership Quarterly* (diciembre de 2004),

- pp. 801-823; W. L. Gardner y J. R. Schermerhorn Jr., "Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership", *Organizational Dynamics* (agosto de 2004), pp. 270-281; y M. M. Novicevic, M. G. Harvey, M. R. Buckley, J. A. Brown-Radford y R. Evans, "Authentic Leadership: A Historical Perspective", *Journal of Leadership and Organizational Behavior* 13, núm. 1 (2006), pp. 64-76.
88. C. Tan, "CEO Pinching Penney in a Slowing Economy", *The Wall Street Journal* (31 de enero de 2008), pp. 1-2; y A. Carter, "Lighting a Fire Under Campbell", *BusinessWeek* (4 de diciembre de 2006), pp. 96-101.
89. R. Ilies, F. P. Morgeson y J. D. Nahrgang, "Authentic Leadership and Eudaemonic Wellbeing: Understanding Leader-follower Outcomes", *Leadership Quarterly* 16 (2005), pp. 373-394; B. Levin, "Raj Rajaratnam Did Not Appreciate Rajat Gupta's Attempt to Leave The Goldman Board, Join 'The Billionaire circle'", *NetNet with John Carney* (14 de marzo de 2011), descargado el 26 de julio de 2011, from <http://www.cnbc.com/>.
90. Esta sección está basada en 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; L. K. Treviño, 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; y R. M. Fulmer, "The Challenge of Ethical Leadership", *Organizational Dynamics* 33, núm. 3 (2004), pp. 307-317.
91. J. L. Lunsford, "Piloting Boeing's New Course", *The Wall Street Journal* (13 de junio de 2006), pp. B1, B3.
92. J. M. Burns, *Leadership* (Nueva York: Harper & Row, 1978).
93. J. M. Howell y B. J. Avolio, "The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?", *Academy of Management Executive* (mayo de 1992), pp. 43-55.
94. D. van Knippenberg, D. De Cremer y B. van Knippenberg, "Leadership and Fairness: The State of the Art", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16, núm. 2 (2007), pp. 113-140.
95. K. M. Kacmar, D. G. Bachrach, K. J. Harris y S. Zivnuska, "Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics", *Journal of Applied Psychology*, Advance Online Publication (13 de diciembre de 2010), doi: 10.1037/a0021872; F. O. Walumbwa y J. Schaubroeck, "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 5 (2009), pp. 1275-1286.
96. M. E. Brown y L. K. Treviño, "Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 4 (2006), pp. 954-962.
97. M. E. Brown y L. K. Treviño, "Leader-Follower Values Congruence: Are Socialized Charismatic Leaders Better Able to Achieve It?", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (2009), pp. 478-490.
98. D. van Dierendonck, "Servant Leadership: A Review and Synthesis", *Journal of Management* 37, núm. 4 (2011), pp. 1228-1261.
99. F. Walumbwa, C. A. Hartnell y A. Oke, "Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 3 (2010), pp. 517-529.
100. D. De Cremer, D. M. Mayer, M. van Dijke, B. C. Schouten y M. Bardes, "When Does Self-Sacrificial Leadership Motivate Prosocial Behavior? It Depends on Followers' Prevention Focus", *Journal of Applied Psychology* 2009, núm. 4 (2009), pp. 887-899.
101. J. Hu y R. C. Liden, "Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership", *Journal of Applied Psychology*, Online first publication (14 de febrero de 2011), doi: 10.1037/a0022465.
102. M. J. Neubert, K. M. Kacmar, D. S. Carlson, L. B. Chonko y J. A. Roberts, "Regulatory Focus as a Mediator of the Influence of Initiating Structure and Servant Leadership on Employee Behavior", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008), pp. 1220-1233.
103. T. Menon, J. Sim, J. Ho-Ying Fu, C. Chiu y Y. Hong, "Blazing the Trail Versus Trailing the Group Culture and Perceptions of the Leader's Position", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 113, núm. 1 (2010), pp. 51-61.
104. D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt y C. Camerer, "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review* (julio de 1998), pp. 393-404; y J. A. Simpson, "Psychological Foundations of Trust", *Current Directions in Psychological Science* 16, núm. 5 (2007), pp. 264-268.
105. Véase, por ejemplo, K. Dirks y D. Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 4 (2002), pp. 611-628; D. I. Jung y B. J. Avolio, "Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Organizational Behavior* (diciembre de 2000), pp. 949-964; y A. Zacharatos, J. Barling y R. D. Iverson, "High-Performance Work Systems and Occupational Safety", *Journal of Applied Psychology* (enero de 2005), pp. 77-93.
106. D. E. Zand, *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power* (Nueva York: Oxford University Press, 1997), p. 89.
107. 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 de 1995), pp. 709-734; y F. D. Schoorman, R. C. Mayer y J. H. Davis, "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future", *Academy of Management Review* 32, núm. 2 (2007), pp. 344-354.

108. J. Schaubroeck, S. S. K. Lam y A. C. Peng, "Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance", *Journal of Applied Psychology*, Advance online publication (7 de febrero de 2011), doi: 10.1037/a0022625.
109. Mayer, Davis y Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust"; y J. A. Colquitt, B. A. Scott y J. A. LePine, "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 909-927.
110. 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.
111. Citado en D. Jones, "Do You Trust Your CEO?", *USA Today* (12 de febrero de 2003), p. 7B.
112. B. Nanus, *The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World* (Chicago: Contemporary Books, 1989), p. 102.
113. R. C. Mayer y J. H. Davis, "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Quasi-Experiment", *Journal of Applied Psychology* 84, núm. 1 (1999), pp. 123-136; y R. C. Mayer y M. B. Gavin, "Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss?", *Academy of Management Journal* 38 (2005), pp. 874-888.
114. J. A. Simpson, "Foundations of Interpersonal Trust", en A. W. Kruglanski y E. T. Higgins (eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*, 2ª ed. (Nueva York: Guilford, 2007), pp. 587-607.
115. *Ibid*.
116. H. Zhao, S.J. Wayne, B. C. Glibkowski y J. Bravo, "The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology* 60 (2007), pp.647-680.
117. D. L. Shapiro, A. D. Boss, S. Salas, S. Tangirala y M. A. Von Glinow, "When Are Transgressing Leaders Punitively Judged? An Empirical Test", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 2 (2011), pp. 412-422.
118. D. L. Ferrin, P. H. Kim, C. D. Cooper y K. T. Dirks, "Silence Speaks Volumes: The Effectiveness of Reticence in Comparison to Apology and Denial for Responding to Integrity and Competence-Based Trust Violations", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 893-908.
119. M. E. Schweitzer, J. C. Hershey y E. T. Bradlow, "Promises and Lies: Restoring Violated Trust", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 101, núm. 1 (2006), pp. 1-19.
120. J. R. Deten y E. R. Burris, "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?", *Academy of Management Journal* 50, núm. 4 (2007), pp. 869-884.
121. Colquitt, Scott y LePine, "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity."
122. Véase, por ejemplo, M. Murray, *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Process*, rev. ed. (Nueva York: Wiley, 2001); K. E. Kram, "Phases of the Mentor Relationship", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1983), pp. 608-625; R. A. Noe, "An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships", *Personnel Psychology* (otoño de 1988), pp. 559-580; y L. Eby, M. Butts y A. Lockwood, "Proteges' Negative Mentoring Experiences: Construct Development and Nomological Validation", *Personnel Psychology* (verano de 2004), pp. 411-447.
123. B. R. Ragins y J. L. Cotton, "Easier Said than Done: Gender Differences in Perceived Barriers to Gaining a Mentor", *Academy of Management Journal* 34, núm. 4 (1993), pp. 939-951; C. R. Wanberg, E. T. Welsh y S. A. Hezlett, "Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model", en G. R. Ferris y J. J. Martocchio (eds.), *Researching Personnel and Human Resources Management*, vol. 22 (Greenwich, CT: Elsevier Science, 2003), pp. 39-124; y T. D. Allen, "Protégé Selection by Mentors: Contributing Individual and Organizational Factors", *Journal of Vocational Behavior* 65, núm. 3 (2004), pp. 469-483.
124. T. D. Allen, M. L. Poteet, J. E. A. Russell y G. H. Dobbins, "A Field Study of Factors Related to Supervisors' Willingness to Mentor Others", *Journal of Vocational Behavior* 50, núm. 1 (1997), pp. 1-22; S. Aryee, Y. W. Chay y J. Chew, "The Motivation to Mentor Among Managerial Employees in the Maintenance Career Stage: An Interactionist Perspective", *Group and Organization Management* 21, núm. 3 (1996), pp. 261-277; L. T. Eby, A. L. Lockwood y M. Butts, "Perceived Support for Mentoring: A Multiple Perspectives Approach", *Journal of Vocational Behavior* 68, núm. 2 (2006), pp. 267-291; y T. D. Allen, E. Lentz y R. Day, "Career Success Outcomes Associated with Mentoring Others: A Comparison of Mentors and Nonmentors", *Journal of Career Development* 32, núm. 3 (2006), pp. 272-285.
125. Véase, por ejemplo, K. E. Kram y D. T. Hall, "Mentoring in a Context of Diversity and Turbulence", en E. E. Kossek y S. A. Lobel (eds.), *Managing Diversity* (Cambridge, MA: Blackwell, 1996), pp. 108-136; B. R. Ragins y J. L. Cotton, "Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1999), pp. 529-550; y D. B. Turban, T. W. Dougherty y F. K. Lee, "Gender, Race, and Perceived Similarity Effects in Developmental Relationships: The Moderating Role of Relationship Duration", *Journal of Vocational Behavior* (octubre de 2002), pp. 240-262.
126. J. A. Wilson y N. S. Elman, "Organizational Benefits of Mentoring", *Academy of Management Executive* 4, núm. 4 (1990), p. 90.
127. Véase, por ejemplo, K. Houston-Philpot, "Leadership Development Partnerships at Dow Corning Corporation", *Journal of Organizational Excellence* (invierno de 2002), pp.13-27.
128. Ragins y Cotton, "Mentor Functions and Outcomes"; y C. M. Underhill, "The Effectiveness of Mentoring Programs in Corporate Settings: A Meta-Analytical Review of the Literature", *Journal of Vocational Behavior* 68, núm. 2 (2006), pp. 292-307.

129. T. D. Allen, E. T. Eby y E. Lentz, "The Relationship Between Formal Mentoring Program Characteristics and Perceived Program Effectiveness", *Personnel Psychology* 59 (2006), pp. 125-153; T. D. Allen, L. T. Eby y E. Lentz, "Mentorship Behaviors and Mentorship Quality Associated with Formal Mentoring Programs: Closing the Gap Between Research and Practice", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 3 (2006), pp. 567-578; y M. R. Parise y M. L. Forret, "Formal Mentoring Programs: The Relationship of Program Design and Support to Mentors' Perceptions of Benefits and Costs", *Journal of Vocational Behavior* 72, núm. 2 (2008), pp. 225-240.
130. L. T. Eby y A. Lockwood, "Protégés' and Mentors' Reactions to Participating in Formal Mentoring Programs: A Qualitative Investigation", *Journal of Vocational Behavior* 67, núm. 3 (2005), pp. 441-458; G. T. Chao, "Formal Mentoring: Lessons Learned from Past Practice", *Professional Psychology: Research and Practice* 40, núm. 3 (2009), pp. 314-320; y C. R. Wanberg, J. D. Kammeyer-Mueller y M. Marchese, "Mentor and Protégé Predictors and Outcomes of Mentoring in a Formal Mentoring Program", *Journal of Vocational Behavior* 69 (2006), pp. 410-423.
131. T. D. Allen, L. T. Eby, M. L. Poteet, E. Lentz y L. Lima, "Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2004), pp. 127-136; y J. D. Kammeyer-Mueller y T. A. Judge, "A Quantitative Review of the Mentoring Literature: Test of a Model", *Journal of Vocational Behavior* 72 (2008), pp. 269-283.
132. M. K. Feeney y B. Bozeman, "Mentoring and Network Ties", *Human Relations* 61, núm. 12 (2008), pp. 1651-1676; N. Bozionelos, "Intra-Organizational Network Resources: How They Relate to Career Success and Organizational Commitment", *Personnel Review* 37, núm. 3 (2008), pp. 249-263; y S. A. Hezlett y S. K. Gibson, "Linking Mentoring and Social Capital: Implications for Career and Organization Development", *Advances in Developing Human Resources* 9, núm. 3 (2007), pp. 384-412.
133. Comment by Jim Collins, citado en J. Useem, "Conquering Vertical Limits", *Fortune* (19 de febrero de 2001), p. 94.
134. Véase, por ejemplo, J. R. Meindl, "The Romance of Leadership as a Follower-centric Theory: A Social Constructionist Approach", *Leadership Quarterly* (otoño de 1995), pp. 329-341; y B. Schyns, J. Felfe y H. Blank, "Is Charisma Hyper-Romanticism? Empirical Evidence from New Data and a Meta-Analysis", *Applied Psychology: An International Review* 56, núm. 4 (2007), pp. 505-527.
135. R. G. Lord, C. L. DeVader y G. M. Alliger, "A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1986), pp. 402-410.
136. J. R. Meindl, S. B. Ehrlich y J. M. Dukerich, "The Romance of Leadership", *Administrative Science Quarterly* (marzo de 1985), pp. 78-102; y M. C. Bligh, J. C. Kohles, C. L. Pearce, J. E. Justin y J. F. Stovall, "When the Romance Is Over: Follower Perspectives of Aversive Leadership", *Applied Psychology: An International Review* 56, núm. 4 (2007), pp. 528-557.
137. B. R. Agle, N. J. Nagarajan, J. A. Sonnenfeld y D. Srinivasan, "Does CEO Charisma Matter?", *Academy of Management Journal* 49, núm. 1 (2006), pp. 161-174.
138. Bligh, Kohles, Pearce, Justin y Stovall, "When the Romance Is Over."
139. Schyns, Felfe y Blank, "Is Charisma Hyper-Romanticism?"
140. J. Cassidy, "Subprime Suspect: The Rise and Fall of Wall Street's First Black C.E.O.", *The New Yorker* (31 de marzo de 2008), pp. 78-91.
141. A. S. Rosette, G. J. Leonardelli y K. W. Phillips, "The White Standard: Racial Bias in Leader Categorization", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008), pp. 758-777.
142. A. M. Koenig, A. H. Eagly, A. A. Mitchell y T. Ristikari, "Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms", *Psychological Bulletin* 137, núm. 4 (2011), pp. 616-642.
143. M. Van Vugt y B. R. Spisak, "Sex Differences in the Emergence of Leadership During Competitions Within and Between Groups", *Psychological Science* 19, núm. 9 (2008), pp. 854-858.
144. M. Van Vugt y B. R. Spisak, "Sex Differences in the Emergence of Leadership During Competitions Within and Between Groups", *Psychological Science* 19, núm. 9 (2008), pp. 854-858.
145. S. D. Dionne, F. J. Yammarino, L. E. Atwater y L. R. James, "Neutralizing Substitutes for Leadership Theory: Leadership Effects and Common-Source Bias", *Journal of Applied Psychology* 87 (2002), pp. 454-464; y J. R. Villa, J. P. Howell, P. W. Dorfman y D. L. Daniel, "Problems with Detecting Moderators in Leadership Research Using Moderated Multiple Regression", *Leadership Quarterly* 14 (2002), pp. 3-23.
146. L. A. Hambley, T. A. O'Neill y T. J. B. Kline, "Virtual Team Leadership: The Effects of Leadership Style and Communication Medium on Team Interaction Styles and Outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007), pp. 1-20; y B. J. Avolio y S. S. Kahai, "Adding the 'E' to E-Leadership: How It May Impact Your Leadership", *Organizational Dynamics* 31, núm. 4 (2003), pp. 325-338.
147. S. J. Zaccaro y P. Bader, "E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good", *Organizational Dynamics* 31, núm. 4 (2003), pp. 381-385.
148. C. E. Naquin y G. D. Paulson, "Online Bargaining and Interpersonal Trust", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2003), pp. 113-120.
149. B. M. Bass, "Cognitive, Social, and Emotional Intelligence of Transformational Leaders", en R. E. Riggio, S. E. Murphy y F. J. Pirozzolo (eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), pp. 113-114.
150. Véase, por ejemplo, P. Dvorak, "M.B.A. Programs Hone 'Soft Skills'", *The Wall Street Journal* (12 de febrero de 2007), p. B3.
151. J. Weber, "The Leadership Factor", *BusinessWeek* (12 de junio de 2006), pp. 60-64.

152. Véase, por ejemplo, Barling, Weber y Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes"; y D. V. Day, "Leadership Development: A Review in Context", *Leadership Quarterly* (invierno de 2000), pp. 581-613.
153. M. Sashkin, "The Visionary Leader", en J. A. Conger, R. N. Kanungo *et al.* (eds.), *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), p. 150.
154. D. Brady, "The Rising Star of CEO Consulting" *Bloomberg Businessweek* (24 de noviembre de 2010), [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com).
155. Howell y Frost, "A Laboratory Study of Charismatic Leadership".
156. Dvir, Eden y Avolio, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance"; B. J. Avolio y B. M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002); A. J. Towler, "Effects of Charismatic Influence Training on Attitudes, Behavior, and Performance", *Personnel Psychology* (verano de 2003), pp. 363-381; y Barling, Weber y Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes".



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Definir *podery* y comparar el liderazgo con el poder.
- 2 Comparar las cinco bases del poder.
- 3 Explicar el papel de la dependencia en las relaciones de poder.
- 4 Identificar nueve tácticas del poder o de influencia, así como sus contingencias.
- 5 Demostrar la conexión entre el acoso sexual y el abuso del poder.
- 6 Identificar las causas y consecuencias del comportamiento político.
- 7 Aplicar técnicas de manejo de la impresión.
- 8 Determinar si una acción política es ética.

### MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com).

## A VECES LAS APARIENCIAS ENGAÑAN

Él dirigía una de las empresas de consultoría más confiables y prestigiosas del mundo, McKinsey & Company. Como filántropo, recaudó decenas de millones de dólares para el cuidado de la salud, la educación y el sida. A menudo era mencionado como un ejecutivo de negocios que se había convertido en un filántropo digno de imitar, a la altura de Warren Buffett y Bill Gates. Colaboró con algunos de los líderes más famosos del mundo, incluyendo a Gates, al ex presidente Bill Clinton y a importantes directores ejecutivos.

También fue miembro de los consejos de administración de algunas de las compañías más respetadas del mundo, incluyendo Goldman Sachs, Procter & Gamble y American Airlines, en muchos casos como presidente. Fungió como asesor en muchas de las principales escuelas de negocios del mundo, incluyendo Harvard Business School, Tsinghua University, IIT, MIT Sloan School of Management, Lauder Institute de Wharton y Kellogg School of Management de Northwestern. Cuando el presidente Obama celebró al primer ministro de India con una cena, él estaba en la Casa Blanca.

La gente lo describía cómo "humilde" y "generoso". Sus colegas en McKinsey lo admiraban por el valor que daba a la familia, mientras que él se describía a sí mismo como un "líder de servicio". *Bloomberg Businessweek* señaló que era "ese raro hombre de negocios con una integridad intachable".

Sin embargo, parece que este hombre —Rajat Gupta— llevaba una doble vida.

Cuando el FBI y la Comisión de Valores estaban investigando al fundador y presidente de Galleon Group, Raj Rajaratnam (condenado en 2011 por 14 cargos de fraude y transacciones ilícitas), descubrieron una "ráfaga" de conversaciones telefónicas entre Rajaratnam y Gupta. Al parecer, en llamadas interceptadas Gupta alertó a Rajaratnam de que Berkshire Hathaway invertiría \$5,000 millones en Goldman. En otra ocasión, 23 segundos después de terminar una conferencia telefónica con Goldman, Gupta llamó a Rajaratnam para notificarle que Goldman reportaría una pérdida trimestral. Mientras tanto, Gupta invertiría y obtenían ganancias de las utilidades de Galleons en estas y en otras transacciones. Rajaratnam también "prestó" millones a Gupta para que pudiera incrementar sus inversiones en Galleon.

Cuando estos hechos se hicieron públicos en 2010 y 2011, las compañías con las que Gupta tenía relaciones —desde McKinsey y Goldman Sachs hasta Procter & Gamble— terminaron sus relaciones con él de manera silenciosa. Hacia mediados de 2011, ninguna compañía o universidad incluía a Gupta como asesor.

Hasta el momento de escribir este libro, Gupta no ha sido condenado por el uso indebido de información privilegiada. Sin embargo, aunque sea exonerado, el daño está hecho. Un director general aclamado que alguna vez fue poderoso, bien relacionado y admirado como a los individuos de apellido Gates, Buffett o Jobs, Gupta ahora es un paria sin poder.

# Poder y política

*El poder no se demuestra al golpear duro  
o a menudo, sino con la verdad contundente.*

—Honoré de Balzac



¿Por qué un hombre con tanto poder decide arriesgarlo todo? Solo Gupta lo sabe con certeza.

Fuente: S. Andrews, "How Gupta Came Undone", *Bloomberg Businessweek* (19 de mayo de 2011), pp. 56-63; M. Gordon y L. Neumeister, "Ex-Goldman Sachs Director Rajat Gupta Charged with Insider Trading", *Washington Post* (1 de marzo de 2011), descargado el 18 de junio de 2011, de [www.washingtonpost.com/](http://www.washingtonpost.com/); W. Pavlo, "Goldman's Boardroom Meetings—Less Proprietary Than Computer Code?" *Forbes* (17 de marzo de 2011), descargado el 21 de junio de 2011, de <http://blogs.forbes.com/>.

Tanto en la teoría como en la práctica, *podery política* se han descrito como las palabras indecentes más recientes. Para la mayoría de nosotros es más fácil hablar sobre sexo o dinero, que sobre poder o conducta política. Los individuos con poder lo niegan, quienes lo desean tratan de que no parezca que lo buscan, y aquellos que son buenos para obtenerlo mantienen en secreto su forma de lograrlo.<sup>1</sup> Para saber si usted piensa que su ambiente laboral es político, resuelva la siguiente autoevaluación.

Un tema importante de este capítulo es que el poder y la conducta política son procesos naturales en cualquier grupo u organización. Por consiguiente, para entender el comportamiento organizacional es necesario saber cómo se adquiere y se ejerce el poder. Aunque quizás usted haya escuchado la frase "el poder corrompe, y el poder absoluto corrompe absolutamente", el poder no necesariamente es negativo. Como señaló un autor, la mayoría de medicinas serían mortales si se tomaran en la dosis equivocada, en tanto que miles de personas fallecen cada año en accidentes automovilísticos, pero no abandonamos los fármacos ni los automóviles por los riesgos asociados con ellos. En cambio, vemos el peligro como un incentivo para obtener capacitación e información que nos ayude a usar tales fuerzas en forma productiva.<sup>2</sup> Lo mismo se aplica al poder. Es una realidad de la vida organizacional, y no hay modo de que desaparezca. Además, al aprender cómo funciona el poder en las organizaciones, usted podrá usar su conocimiento para ser un gerente más eficaz.



### ¿Qué tan político es mi ambiente laboral?

En la Self Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.F1 (Is My Workplace Political?); si usted no labora actualmente, hágalo pensando en el último trabajo que haya tenido, y responda las siguientes preguntas.

1. ¿Qué puntuación obtuvo con respecto a las de sus compañeros? ¿Piensa que sea exacta? ¿Por qué?
2. ¿Cree que un lugar de trabajo con política sea malo? ¿Por qué?
3. ¿Qué factores hacen que su ambiente laboral sea político?

## Una definición de poder

- 1 Definir *poder* y comparar el liderazgo con el poder.

El **poder** es la capacidad que tiene *A* para influir en el comportamiento de *B* de manera que este actúe de acuerdo con los deseos de *A*.<sup>3</sup>

Entonces, alguien puede tener poder sin utilizarlo, ya que es una capacidad o un potencial. Quizás el aspecto más relevante del poder sea que es una función de **dependencia**. Cuanto más *B* dependa de *A*, mayor será el poder de *A* en la relación.

A la vez, la dependencia se basa en las alternativas que percibe *B* en la importancia que da *B* a la(s) alternativa(s) que *A* controla. Un individuo tendrá poder sobre usted únicamente si aquel controla algo que usted desea. Si usted busca obtener un título universitario y para lograrlo tiene que aprobar cierto curso, y su profesor actual es el único catedrático que lo imparte, él tiene poder sobre usted. Sus alternativas son muy limitadas, por lo que para usted es muy importante alcanzar una calificación aprobatoria. De manera similar, si estudia una carrera con dinero que tan solo aportan sus padres, tal vez reconozca el poder que ellos ejercen sobre usted: depende de su ayuda económica. No obstante, una vez que se gradúe de la escuela, consiga un trabajo y logre un buen ingreso, el poder de sus padres se reducirá bastante. ¿Cuántos de nosotros hemos sabido o escuchado acerca de un pariente rico que controla a gran parte de la familia con la sola amenaza, implícita o explícita, de “dejarlos fuera de su testamento”?

Un estudio sugiere incluso que la gente poderosa sería más hábil para mentir debido a que confía más en su estatus. Unos investigadores asignaron a unos sujetos experimentales oficinas más grandes y mayor autoridad, en tanto que otro grupo recibió oficinas más pequeñas y menor autoridad. A la mitad de los individuos de cada condición se les dijo que robaran un billete de \$100 y que convencieran a un entrevistador de no haberlo tomado. Si eran capaces de engañar al entrevistador, podrían quedarse con el dinero. Los sujetos con posiciones de poder mostraron menores señales de deshonestidad y estrés, como tartamudeo y encogimiento de hombros al mentir quizás porque se sentían menos dependientes de los demás. Recuerde que esta simulación tan solo implicó un poder hipotético y manipulado de manera experimental, así que imagine los efectos que hay cuando interviene un poder real.<sup>4</sup>

En un contexto laboral, otro estudio investigó cómo responden los individuos ante el desempeño deficiente de un subalterno que depende de ellos.<sup>5</sup> Para el estudio, se creó un modelo de laboratorio de una revisión del desempeño, donde los participantes interpretaron el rol de gerentes poderosos o sin poder. ¿El resultado? Los gerentes con poder eran más proclives a responder ante los trabajadores con un bajo desempeño confrontándolos directamente o animándolos de manera abierta a que buscaran capacitación para mejorar. Los gerentes con menor poder utilizaron estrategias para no confrontar al trabajador con bajo desempeño, como compensar el desempeño deficiente o evitar por completo al individuo; en otras palabras, tenían menos probabilidades de involucrarse de forma activa en un conflicto potencial con el subalterno, posiblemente porque estarían más vulnerables si este quisiera “vengarse” por la retroalimentación negativa.

## Comparación entre liderazgo y poder

La comparación cuidadosa de la descripción del poder con la descripción del liderazgo del capítulo 12 revela que los conceptos se relacionan estrechamente. Los líderes utilizan el poder como un medio para alcanzar las metas grupales.

¿Qué diferencias hay entre los dos términos? El poder no requiere de compatibilidad entre las metas, sino únicamente dependencia. Por otro lado, el liderazgo requiere cierta congruencia entre las metas del líder y las de sus seguidores. Una segunda diferencia se relaciona con la dirección de la influencia. El liderazgo se concentra en la influencia descendente sobre los seguidores y minimiza la importancia de los patrones de influencia lateral y ascendente, mientras que el poder no. Otra diferencia consiste en que las investigaciones sobre el liderazgo, en su mayo-

**poder** Capacidad que tiene *A* para influir en el comportamiento de *B*, de modo que este actúe de acuerdo con los deseos de *A*.

**dependencia** Relación de *B* con respecto de *A* cuando *A* posee algo que *B* requiere.

ría, hacen hincapié en el estilo. Buscan responder preguntas como las siguientes: ¿Cuánto apoyo debería dar el líder? ¿Cuántas decisiones tendrían que compartirse con los seguidores? En contraste, las investigaciones sobre el poder se enfocan en las tácticas para lograr obediencia; van más allá del individuo en el ejercicio del poder, ya que tanto los grupos como los individuos pueden utilizar el poder para controlar a otros individuos o grupos.

## Bases del poder

### 2 Comparar las cinco bases del poder.

¿De dónde surge el poder? ¿Qué es lo que permite que un individuo o un grupo ejerzan influencia sobre los demás? Responderemos las preguntas al dividir las bases o fuentes del poder en dos grupos generales —formal y personal—, para luego desglosar cada una en categorías más específicas.<sup>6</sup>

### Poder formal

El poder formal se basa en la posición que tiene un individuo en una organización, y proviene de la capacidad de obligar o recompensar, o bien, de la autoridad formal.

**Poder coercitivo** El poder coercitivo depende del temor a los resultados negativos que ocurrirían por la falta de obediencia. Se basa en la aplicación, o la amenaza de aplicación, de sanciones físicas como provocar dolor, generar frustración al restringir el movimiento, o controlar por la fuerza las necesidades fisiológicas básicas o de seguridad.

A nivel organizacional, *A* tiene poder coercitivo sobre *B* si *A* lo puede despedir, suspender o degradar, suponiendo que *B* valora su trabajo. Si *A* puede asignar a *B* actividades laborales que *B* considera desagradables o trata a *B* de una forma que *B* considera vergonzosa, entonces *A* tiene poder coercitivo sobre *B*. El poder coercitivo también surge de la posesión de información clave. En una organización, los individuos que tienen datos o conocimientos que otros necesitan pueden hacer que estos sean dependientes de aquellos.

**Poder de recompensa** Lo opuesto al poder coercitivo es el poder de recompensa. Las personas obedecen porque hacerlo les trae beneficios; el individuo que distribuye recompensas que otros consideran valiosas tendrá poder sobre ellos. Las recompensas pueden ser económicas, como controlar la tasa salarial, los aumentos y los bonos; o no económicas, incluyendo el reconocimiento, los ascensos, la asignación de actividades interesantes, colegas amistosos, y turnos de trabajo preferentes o territorios de ventas codiciados.<sup>7</sup>

**Poder legítimo** En los grupos formales y en las organizaciones, tal vez el acceso más frecuente a una o más de las bases del poder sea el poder legítimo, que representa la autoridad formal para controlar y usar los recursos de la organización, con base en la posición estructural dentro de ella.

El poder legítimo es más amplio que el poder coercitivo y de recompensa. En específico, implica que los miembros acepten la autoridad de un puesto de trabajo. Se asocia tanto el poder al concepto de jerarquía, que el simple hecho de dibujar líneas más largas en un organigrama haría que las personas sintieran que los líderes son especialmente poderosos y, cuando se describe a un ejecutivo poderoso, los individuos tienden a colocarlo en una posición más elevada al diseñar un organigrama.<sup>8</sup> Cuando hablan los directores de escuela, presidentes de banco o capitanes de navío (suponiendo que sus directrices sean vistas como portadoras de la autoridad de sus puestos), los profesores, cajeros y primeros oficiales escuchan y por lo general obedecen.

## Poder personal

Muchos de los diseñadores de microprocesadores más competitivos y productivos en Intel tienen poder, aunque no sean gerentes ni tengan poder formal. Lo que poseen es **poder personal**, que se deriva de las características únicas de un individuo. Existen dos bases de poder personal: la experiencia, y el respeto y la admiración de los demás.

**Poder del experto** El **poder del experto** es la influencia ejercida como resultado de la experiencia, las habilidades especiales o los conocimientos. Conforme las funciones se vuelven más especializadas, nos hacemos más dependientes de los expertos para alcanzar nuestras metas. Por lo general, se acepta que los médicos tienen la pericia y, por lo tanto, el poder del experto: la mayoría de la gente sigue el consejo del médico. Los expertos en computadoras, contadores fiscales, economistas, psicólogos industriales y otros especialistas tienen poder como resultado de su pericia.

**Poder referente** El **poder referente** se basa en la identificación con un individuo que tiene recursos o características personales deseables. Si usted me simpatiza, lo respeto y admiro, entonces usted puede ejercer poder sobre mí porque quiero agradarle.

El poder referente se desarrolla por la admiración del otro y el deseo de ser como esa persona. Este concepto ayuda a explicar, por ejemplo, el motivo por el cual se pagan millones de dólares a las celebridades para que recomienden productos en los comerciales. Las investigaciones de mercado señalan que personas como LeBron James y Tom Brady tienen el poder de influir en la elección de zapatos deportivos y tarjetas de crédito. Con un poco de práctica, tal vez usted y yo podríamos transmitir el mismo mensaje de ventas que esas celebridades, pero el público consumidor no nos identificaría ni a usted ni a mí. Sin embargo, algunos individuos que no ocupan puestos de liderazgo formal adquieren poder referente e influyen en los demás a causa de su dinamismo carismático, a su simpatía y a los efectos emocionales que tienen sobre los demás.

Mark Parker, vicepresidente de Nike, tiene el poder del experto. Desde que se unió a Nike en 1979 como diseñador de calzado, Parker ha participado en muchas de las innovaciones de diseño más significativas de la empresa. En Nike sus principales responsabilidades y puestos de liderazgo corresponden a la investigación, el diseño y el desarrollo de productos. La compañía depende de la pericia de Parker para dirigir las iniciativas de innovación y establecer la estrategia corporativa, con la finalidad de lograr el crecimiento de su portafolio de negocios global, que incluye Converse, Nike Golf y Cole Haan. En la fotografía, Parker aparece en el lanzamiento de Considered Design de Nike, durante una conferencia de prensa sobre los productos más recientes de la compañía, los cuales combinan sustentabilidad e innovación.



Fuente: Mark Lennihan/AP Images.

**poder coercitivo** Base del poder que depende del temor a los resultados negativos por la falta de obediencia.

**poder de recompensa** Obediencia lograda con base en la capacidad de distribuir recompensas que los demás consideran valiosas.

**poder legítimo** El que recibe una persona como resultado de su puesto en la jerarquía formal de una organización.

**poder personal** Influencia que se deriva de las características de un individuo.

**poder del experto** Influencia que se basa en habilidades o conocimientos especiales.

**poder referente** Influencia que se basa en la identificación con una persona que cuenta con recursos o rasgos personales deseables.

## ¿Cuáles bases del poder son más eficaces?

De las tres bases de poder formal (coercitivo, de recompensa y legítimo) y las dos bases del poder personal (del experto y referente), ¿cuál es más importante tener? Las investigaciones sugieren con mucha claridad que las fuentes personales del poder son las más eficaces. El poder del experto y el referente se relacionan positivamente con la satisfacción de los trabajadores con sus supervisores, su compromiso organizacional y su desempeño; mientras que el poder de recompensa y el legítimo parecen no relacionarse con tales resultados. Una fuente del poder formal —el coercitivo— en realidad podría resultar contraproducente debido a que se relaciona negativamente con la satisfacción y el compromiso de los empleados.<sup>9</sup>

Considere la compañía de Steve Stoute, Translation, que vincula a estrellas populares con corporaciones que desean promover sus marcas. Stoute ha relacionado a Gwen Stefani con HP, a Justin Timberlake con McDonald's, a Beyoncé Knowles con Tommy Hilfiger, y a Jay-Z con Reebok. El negocio de Stoute parece basarse en el poder referente. El trabajo de su compañía consiste en utilizar la credibilidad de esos artistas y cantantes para llegar a la cultura de los jóvenes.<sup>10</sup> En otras palabras, los consumidores adquieren productos relacionados con personajes de moda porque desean imitarlos e identificarse con ellos.

## Poder y justicia percibida

Los individuos con posiciones de poder suelen ser más culpados por sus fracasos y más reconocidos por sus éxitos, que quienes gozan de menos poder. De la misma forma, los estudios sugieren que los líderes y los gerentes que ocupan puestos de poder pagan mayores costos por ser injustos y obtienen mayores beneficios por ser justos.<sup>11</sup> En específico, se deposita mayor confianza en las autoridades cuando tienen mucho poder y se considera que sus organizaciones operan con justicia, y son menos confiables cuando tienen mucho poder y se considera que sus organizaciones operan de forma injusta. Así, parece que las personas piensan que los líderes poderosos deberían ser los responsables de establecer las políticas organizacionales y de modificar las reglas injustas, y si no logran hacerlo, se les percibe de forma especialmente negativa.

## Dependencia: La clave para el poder

El aspecto más importante del poder es que es una función de dependencia. En esta sección, se demuestra que comprender la dependencia sirve para entender el poder mismo.

### El postulado general de la dependencia

Comencemos con un postulado general: *Cuanto mayor sea la dependencia de B en A, mayor poder tendrá A sobre B.* Cuando usted posee algo que otros requieren pero que solo usted controla, los hace dependientes de usted y, por lo tanto, adquiere poder sobre ellos.<sup>12</sup> Si algo existe en abundancia, poseerlo no incrementará el propio poder aunque, como dice el antiguo refrán, “en tierra de ciegos, ¡el tuerto es rey!”. Por el contrario, cuanto más amplíe sus propias opciones, menos poder pondrá en las manos de otros. Esto explica por qué la mayoría de organizaciones utilizan a diversos proveedores en vez de dar su negocio a uno solo. También explica por qué tantas personas aspiran a ser económicamente independientes. La independencia reduce el poder que otros tendrían para limitar nuestro acceso a oportunidades y a recursos.

## ¿Qué crea dependencia?

La dependencia se incrementa cuando el recurso que se controla es importante, escaso e insustituible.<sup>13</sup>

**Importancia** Si nadie quiere lo que usted posee, no se creará dependencia. Por ejemplo, como las organizaciones tratan al máximo de evitar la incertidumbre,<sup>14</sup> se esperaría que los individuos o grupos capaces de amortiguar la incertidumbre se perciban como controladores de un recurso importante. Un estudio de organizaciones industriales reveló que sus departamentos de marketing eran calificados de manera consistente como los más poderosos.<sup>15</sup> El investigador concluyó que la incertidumbre más crítica que enfrentaban estas empresas era la venta de sus productos, lo cual sugiere que los ingenieros, como grupo, serían más poderosos en la empresa de tecnología Matsushita que en el gigante de productos de consumo Procter & Gamble. Parece que tales inferencias tienen una validez general. Matsushita, una organización muy orientada hacia la tecnología, depende significativamente de sus ingenieros para mantener las ventajas técnicas y la calidad de sus productos, lo cual los convierte en un grupo poderoso. En Procter & Gamble, lo importante es el marketing, y los encargados de esa actividad conforman el grupo ocupacional con mayor poder.

**Escasez** Ferruccio Lamborghini, creador de los superautomóviles exóticos que aún llevan su nombre, conocía la importancia de la escasez y la utilizó para su beneficio durante la Segunda Guerra Mundial. Lamborghini se encontraba en Rodas con el ejército italiano. Sus superiores estaban impresionados con sus habilidades mecánicas, ya que había demostrado una capacidad asombrosa para reparar tanques y vehículos que nadie más tenía. Después de la guerra, admitió que su habilidad se debía básicamente al hecho de ser la primera persona en la isla en recibir los manuales de reparación, que había memorizado y después destruido para volverse indispensable.<sup>16</sup>

La relación entre escasez y dependencia se observa en el poder de las categorías ocupacionales. En las ocupaciones donde la oferta de mano de obra es baja con respecto a la demanda, los trabajadores pueden negociar paquetes de salarios y prestaciones mucho más atractivos que quienes realizan labores donde abundan los

Mary Pochobradsky (al centro) tiene un puesto de poder en Procter & Gamble, ya que es directora de marketing de Norteamérica de sus productos para telas, incluyendo la marca Downy, una de las 24 marcas de la empresa que genera más de mil millones anuales en ventas. En la fotografía, Mary presenta una nueva campaña de marketing para la marca Downy, con 50 años de antigüedad, que incluye anuncios en televisión y en redes sociales, así como una exhibición en vivo en una tienda Macy's con el comediante Mike Birbiglia. En las compañías de productos de consumo como P&G, los mercadólogos constituyen el grupo laboral más poderoso, ya que controlan un recurso importante: la venta de los productos.



candidatos. En la actualidad, los administradores de universidades no tienen problemas para encontrar profesores de inglés. En cambio, el mercado de analistas de sistemas de redes es muy pequeño, con mucha demanda y una oferta limitada. El poder de negociación de los profesores de ingeniería en computación les permite conseguir sueldos más altos y cargas docentes más ligeras, así como otras prestaciones atractivas.

**Imposibilidad de sustitución** Cuanto menos sustitutos viables tenga un recurso, mayor poder dará su control. En las universidades donde hay una gran presión para que los catedráticos publiquen, cuanto más reconocimiento reciban los profesores por sus publicaciones, mayor será su rotación, ya que otras universidades buscan académicos que tengan muchas publicaciones y que sean muy notorios. Aunque los cargos vitalicios pueden alterar tal relación al restringir las alternativas de los directores de departamento, los profesores que tienen pocas publicaciones o ninguna muestran menor rotación y están más influidos por sus jefes.

## Tácticas del poder

### 3 Explicar el papel de la dependencia en las relaciones de poder.

¿Qué tácticas de poder utilizan las personas para convertir las bases del poder en acciones específicas? ¿Qué opciones tienen los individuos para influir sobre sus jefes, compañeros o empleados? En esta sección se revisan opciones tácticas comunes, así como las condiciones en las cuales una resulta más eficaz que otra.

Las investigaciones han identificado nueve tácticas de influencia distintas:<sup>17</sup>

- **Legitimidad.** Basarse en la propia posición de autoridad, o afirmar que una petición concuerda con las políticas o reglas organizacionales.
- **Persuasión racional.** Dar argumentos lógicos y evidencia basada en hechos para demostrar que una petición es razonable.
- **Peticiones inspiradoras.** Desarrollar un compromiso emocional al apelar a valores, necesidades, esperanzas y anhelos del otro.
- **Consulta.** Aumentar el apoyo del otro al involucrarlo en la decisión de qué se hará para lograr lo planeado.
- **Intercambio.** Recompensar al otro con beneficios o favores a cambio de acceder a una petición.
- **Peticiones personales.** Solicitar obediencia con base en la amistad o la lealtad.
- **Congraciamiento.** Uso de halagos, elogios o comportamiento amistoso antes de hacer una petición.
- **Presión.** Uso de alertas, exigencias repetidas y amenazas.
- **Coaliciones.** Solicitar la ayuda o el apoyo de otras personas para persuadir al otro y que esté de acuerdo.

Algunas tácticas son más eficaces que otras. La persuasión racional, las peticiones inspiradoras y la consulta tienden a ser más eficaces, sobre todo cuando el público está muy interesado en los resultados de un proceso de decisión. La presión suele ser contraproducente y, de las nueve tácticas, por lo general es la menos eficaz.<sup>18</sup> También se puede incrementar la probabilidad de éxito si se usan dos o más tácticas en conjunto, o bien, de forma secuencial, siempre y cuando las alternativas sean compatibles.<sup>19</sup> El uso de la legitimidad y el congraciamiento pueden reducir las reacciones negativas cuando se apela a usarlas para determinar los resultados, pero únicamente cuando al público en realidad no le importa el resultado de un proceso de decisión o cuando la política es rutinaria.<sup>20</sup>

Consideremos el modo más eficaz de lograr un aumento. Se puede comenzar con la persuasión racional: comparar su salario con el de sus colegas, comentar acerca de la oferta de trabajo de un competidor, o bien, presentar resultados objeti-

vos que demuestren su rendimiento. Kitty Dunning, vicepresidente de Don Jagoda Associates, obtuvo un aumento de 16 por ciento cuando envió por correo electrónico a su jefe cifras que demostraban que ella había logrado incrementar las ventas.<sup>21</sup> También se puede hacer buen uso de calculadores de salario como Salary.com para comparar el propio con otros similares.

Sin embargo, la eficacia de ciertas tácticas de influencia depende de su dirección.<sup>22</sup> Como se observa en la figura 13-1, la persuasión racional es la única táctica eficaz en todos los niveles organizacionales. Las exhortaciones inspiradoras funcionan mejor como táctica de influencia descendente con los subordinados. Cuando la presión funciona, únicamente suele ser en sentido descendente. Las peticiones personales y las coaliciones funcionan mejor como una influencia lateral. Otros factores que afectan la eficacia de la influencia incluyen la secuenciación de las tácticas, las habilidades personales para usar la táctica y la cultura organizacional.

Una persona tiene más probabilidades de ser eficaz si comienza con tácticas “más suaves”, que se basan en el poder personal, como las peticiones personales e inspiradoras, la persuasión racional y la consulta. Si estas fallan, puede recurrir a tácticas “más duras”, como el intercambio, las coaliciones y la presión, que enfatizan el poder formal, e implican costos y riesgos mayores.<sup>23</sup> Resulta interesante que el uso de una sola táctica suave es más eficaz que el de una sola táctica dura, y la combinación de dos tácticas suaves o una táctica suave y la persuasión racional es más útil, que cualquier táctica por sí misma o la combinación de tácticas duras.<sup>24</sup> La eficacia de las tácticas depende del público.<sup>25</sup> La gente especialmente proclive a obedecer con tácticas de poder suaves tiende a ser más reflexiva y a tener una motivación intrínseca, además de mostrar un alto nivel de autoestima y un mayor deseo de control. Los individuos que tienden a obedecer con tácticas de poder duras están más orientados a la acción, tienen una motivación más extrínseca y están más enfocados en llevarse bien con los demás, que en salirse con la suya.

Los habitantes de diferentes países prefieren distintas tácticas de poder.<sup>26</sup> Los habitantes de países individualistas suelen ver el poder en términos personalizados y como un medio legítimo para conseguir sus fines personales, en tanto que los individuos de países colectivistas ven el poder en términos sociales y como un medio legítimo para ayudar a los demás.<sup>27</sup> Un estudio que comparó a gerentes de Estados Unidos con gerentes de China encontró que los primeros prefieren un argumento racional, mientras que los gerentes chinos prefieren tácticas de coalición.<sup>28</sup> Tales diferencias tienden a ser consistentes con los valores de esas dos naciones. La razón es consistente con la preferencia de los estadounidenses por la confrontación directa y la persuasión racional al influir en los demás y resolver las diferencias; en tanto que las tácticas de coalición coinciden con las preferencias de los chinos por enfrentar solicitudes difíciles o polémicas con métodos indirectos.

Figura 13-1

## Tácticas del poder preferidas según la dirección de la influencia

Influencia ascendente	Influencia descendente	Influencia lateral
Persuasión racional	Persuasión racional	Persuasión racional
	Peticiones Inspiradoras	Consulta
	Presión	Congraciamiento
	Consulta	Intercambio
	Congraciamiento	Legitimidad
	Intercambio	Peticiones personales
	Legitimidad	Coaliciones

## Distancia del poder e innovación

A lo largo de este libro, encontrará un gran número de investigaciones internacionales acerca de las diferencias que existen entre las culturas individualistas y colectivistas. También es probable que las diferencias con respecto a la distancia del poder entre los países afecten el comportamiento organizacional. La *distancia del poder* es el grado en que los individuos con pocos niveles de poder en la sociedad aceptan y esperan que el poder se distribuya con igualdad. Las culturas con una elevada distancia del poder tienden a mostrar una mayor diferenciación entre los líderes y los seguidores en las organizaciones, así como una menor distribución del poder entre los empleados y los altos ejecutivos.

¿Cómo afecta la distancia del poder al desarrollo y la implementación de nuevas ideas en las organizaciones? Un estudio que evaluó datos de 212 empresas

chinas encontró que los mecanismos de control y las reglas estrictas en organizaciones con mayor distancia del poder tienden a asociarse con menores niveles de intercambio de información y experimentación. Esto implica menores oportunidades para la creación de nuevos conocimientos, cuando la distancia del poder es muy grande.

Es probable que la distancia del poder también restrinja la implementación de nuevas prácticas en el lugar de trabajo. Un estudio realizado en 16 naciones europeas, con diferentes niveles de distancia del poder, reveló que las prácticas laborales innovadoras como rotación de puestos, equipos autónomos, autonomía laboral y comunicación ascendente eran menos comunes en países con una mayor distancia del poder. Se obtuvieron resultados similares en un estudio de 743 trabajadores de Turquía. Esta

tendencia hacia una menor dotación de facultades en las culturas con mayor distancia del poder tal vez refleje una mayor preferencia, entre trabajadores y gerentes, por relaciones sociales jerárquicas. Sin embargo, esto puede tener un precio, ya que las prácticas que refuerzan la autonomía y comparten el poder tienen más probabilidades de generar una mayor innovación.

*Fuentes:* Basado en A. Olló-López, A. Bayo-Moriones y M. Larraza-Kintana, "The Impact of Country Level Factors on the Use of New Work Practices", *Journal of World Business* 46, núm. 3 (2011), pp. 394-403; D. Wang, Z. Su y D. Yang, "Organizational Culture and Knowledge Creation Capability", *Journal of Knowledge Management* 15, núm. 3 (2011), pp. 363-373; y N. D. Çakar y A. Ertürk, "Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment", *Journal of Small Business Management* 48, núm. 3 (2010), pp. 325-359.

tos. Las investigaciones también han demostrado que los individuos de culturas occidentales individualistas tienden a exhibir más conductas para el beneficio personal (como la autopromoción), que los individuos de culturas orientales más colectivistas.<sup>29</sup>

Las personas tienen diferentes **habilidades políticas**, es decir, la capacidad para influir en los demás para que favorezcan sus objetivos. Los individuos con habilidades políticas utilizan todas las tácticas de influencia con mayor eficacia. También parece que las habilidades políticas son más útiles cuando el riesgo es mayor, como sucede cuando el individuo es responsable de importantes resultados organizacionales. Por último, las personas con habilidades políticas son capaces de ejercer su influencia sin que los demás lo detecten, lo cual es un elemento fundamental para ser eficaz (es dañino ser etiquetado como individuo político).<sup>30</sup> Sin embargo, parece que estos individuos también son más capaces de utilizar sus habilidades políticas en entornos marcados por menores niveles de justicia procedimental y distributiva. Cuando una organización está dirigida con reglas abiertas y aplicadas con justicia, sin favoritismos ni sesgos, las habilidades políticas se relacionan de manera negativa con las puntuaciones del desempeño laboral.<sup>31</sup>

Por último, sabemos que las culturas dentro de las organizaciones tienen muchas diferencias; algunas son cálidas, relajadas y alentadoras, mientras que otras son formales y conservadoras. Algunas fomentan la participación y la consulta, otras alienan la razón, e incluso otras más utilizan la presión. Los individuos que se ajustan a la cultura de la organización tienden a ganar mayor influencia.<sup>32</sup> En específico, la gente extrovertida suele tener mayor influencia en las organizaciones orientadas a equipos, y los individuos muy escrupulosos tienen mayor influencia en compañías que valoran el trabajo individual en actividades técnicas. Las personas que se ajustan a la cultura obtienen influencia ya que logran desempeñarse muy bien en las áreas que se consideran más importantes para el éxito. En otras palabras, son influyentes porque son competentes. De esta manera, la propia organización influye en el subconjunto de tácticas de poder que se considera más aceptable.

## Acoso sexual: Poder desigual en el lugar de trabajo

### 4 Identificar nueve tácticas del poder o de influencia, así como sus contingencias.



Fuente: Bill Greer/Blatt/UP/Newscom.

Un tribunal federal indemnizó a esta joven mujer con cerca de \$95 millones por una demanda de acoso sexual en contra de su empleador Aaron's Rents. Ella reportó que su supervisor, el gerente general de la tienda, la hostigó sexualmente con conductas como propuestas obscenas y contacto sexual físico no deseado. La mujer argumentó que llamó a la línea telefónica de denuncias de la compañía para reportar el acoso, pero que el investigador nunca se puso en contacto con ella, y que le fue negado un ascenso por quejarse del comportamiento de su jefe. En su veredicto, el jurado declaró al supervisor culpable de agresión y abuso; y a la compañía responsable, de supervisión negligente, acoso sexual, así como de causar tensión emocional deliberada.

El acoso sexual es indebido y también puede ser costoso para los empleadores. Habría que preguntar a los ejecutivos de Walmart, del Banco Mundial y de las Naciones Unidas.<sup>33</sup> Mitsubishi pagó \$34 millones para resolver un caso de acoso sexual. Y una antigua gerente de UPS ganó una demanda de \$80 millones contra la empresa por estimular un ambiente de trabajo hostil, cuando se negó a atender sus quejas por hostigamiento sexual. Desde luego, no únicamente las organizaciones grandes se meten en problemas; un tribunal otorgó a Janet Bianco, enfermera del Flushing Hospital de Nueva York, \$15 millones por el acoso del que fue víctima a manos del doctor Matthew Miller. Después de escuchar el veredicto, Bianco declaró: "Creo que la gente se toma a la ligera cuando se le habla de acoso sexual. No entienden cómo afecta tu vida, no solo en el trabajo, sino en tu casa y con tus amigos".<sup>34</sup>

Además de los riesgos legales del acoso sexual, es evidente que puede tener un impacto negativo sobre el ambiente de trabajo. El hostigamiento sexual afecta de manera negativa las actitudes laborales, y provoca que quienes se sienten hostigados se alejen de la organización. En muchos casos, el reporte del acoso sexual no mejora la situación porque la organización responde de manera negativa o ineficiente. Cuando los líderes de las compañías realizan esfuerzos honestos por detener el acoso, los resultados son mucho más positivos.<sup>35</sup>

El **acoso sexual** se define como cualquier actividad no deseada de naturaleza sexual que afecta el empleo de un individuo y crea un ambiente laboral hostil. La Suprema Corte de Justicia de Estados Unidos ayudó a aclarar esta definición al agregar una prueba fundamental para determinar si ocurrió un acoso sexual: cuando los comentarios o el comportamiento en un ambiente de trabajo "sean percibidos de manera razonable y se consideren hostiles o abusivos".<sup>36</sup> No obstante, sigue habiendo desacuerdo en lo que constituye *específicamente* el acoso sexual. En general, las organizaciones han progresado y ya limitan formas explícitas de acoso sexual, incluyendo el contacto físico no deseado, insistir en conseguir una cita cuando quedó claro que la persona no está interesada, y la amenaza de que el empleado perderá su fuente de trabajo si rechaza una propuesta sexual. En la actualidad, es probable que los problemas adquieran formas más sutiles de acoso sexual: miradas o comentarios no deseados, chistes obscenos, objetos sexuales colocados como adorno en el lugar de trabajo, o interpretaciones equivocadas de dónde termina la amistad y comienza el hostigamiento.

Un estudio reciente concluyó que 58 por ciento de las mujeres reportaron haber sido objeto de comportamientos potencialmente hostigadores, y 24 por ciento afirmaron haber experimentado acoso sexual en el trabajo.<sup>37</sup> Otra investigación sugiere que, a pesar de la gran atención de los medios de comunicación y la capacitación ofrecida, la percepción de los niveles de hostigamiento sexual se ha mantenido bastante estable desde la década de 1990.<sup>38</sup> Un problema de los informes es que el acoso sexual depende, hasta cierto punto, de la percepción del observador. Las mujeres son más proclives que los hombres a considerar que una conducta o un conjunto de conductas constituyen acoso sexual. Es menos probable que los hombres vean hostigamiento en conductas como besar a alguien, solicitar una cita o hacer bromas con estereotipos de género. Como señalaron los autores de un estudio: "Aunque ha habido progresos en definir el acoso sexual, todavía no está claro qué perspectiva se debería considerar".<sup>39</sup> Individuos que se ofrecieron como testigos de hostigamiento sexual también descubrieron que las quejas de víctimas

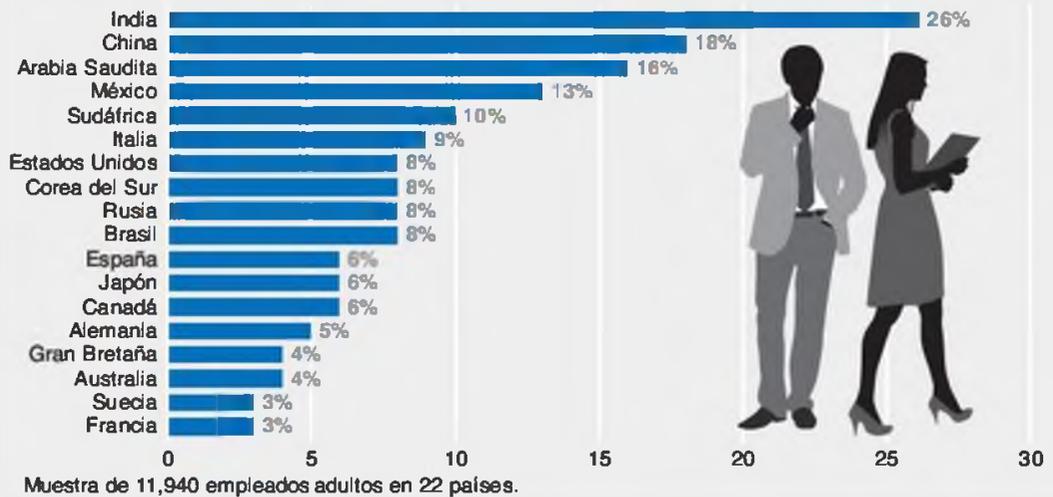
**habilidades políticas** Capacidad de influir en los demás para buscar alcanzar objetivos personales.

**acoso sexual** Cualquier actividad no deseada de carácter sexual que afecta el empleo de un individuo y crea un ambiente de trabajo hostil.

## Encuesta de CO

## Los reportes de acoso sexual difieren en cada país

Porcentaje de individuos que indican haber sido hostigados sexualmente en el trabajo . . .



Fuente: J. Wright, "Physical Assault and Sexual Harassment in the Workplace", Ipsos Global Advisory (12 de agosto de 2010), descargado el 20 de junio de 2011, de [www.ipsos-na.com/](http://www.ipsos-na.com/).

que adoptaban un tono agresivo o pasivo al plantearlas se consideraban menos factibles, que las de víctimas que adoptaban un tono más neutral.<sup>40</sup> Esta investigación sugiere que todas las personas no serán totalmente objetivas cuando escuchan quejas de acoso sexual, al tomar en cuenta el tono de la víctima que denuncia, en lugar de basarse simplemente en los hechos del caso. Lo mejor es ser cuidadosos y evitar cualquier comportamiento que pueda considerarse acoso, incluso si no es intencional. Debemos estar conscientes de que lo que uno considera una broma inocente o un abrazo puede ser visto como acoso por la otra persona.

La mayoría de los estudios confirman que el concepto de poder es fundamental para entender el acoso sexual,<sup>41</sup> ya sea que este provenga de un supervisor, un colega o un subalterno. Y es más probable que el hostigamiento sexual ocurra cuando hay grandes diferencias de poder. Un binomio supervisor-trabajador es el mejor ejemplo de una relación de poder desigual, donde el poder formal da al supervisor la capacidad de recompensar y obligar. Como los empleados quieren recibir evaluaciones del desempeño favorables, incrementos de salario, entre otras cuestiones, está claro que los supervisores controlan los recursos que los individuos consideran importantes y escasos. De esta manera, el acoso sexual por parte del jefe suele provocar la mayor cantidad de dificultades a las víctimas. Si no hay testigos, es la palabra de la víctima contra la del acosador. ¿Ese jefe ha hostigado a otras personas? Si es así, ¿lo denunciarán o tendrán miedo de una venganza? En un estudio realizado en Suiza, un grupo de hombres con altos niveles de sexismo hostil reportaron mayores intenciones de hostigar sexualmente en compañías que tenían bajos niveles de justicia, lo cual sugiere que el hecho de carecer de políticas y procedimientos consistentes para todos los trabajadores en realidad incrementaría la frecuencia del acoso sexual.<sup>42</sup>

Las mujeres que ocupan puestos de poder en una organización pueden ser víctimas de acoso sexual por parte de hombres que ocupan puestos con menos poder, aunque esta situación no ha recibido tanta atención como el hostigamiento por parte de un supervisor. El empleado devalúa a la mujer con poder al destacar estereotipos de género tradicionales que reflejan aspectos negativos (como desesperanza, pasividad o falta de compromiso profesional), generalmente en un intento por tener más poder que ella o reducir las diferencias de poder. También existen cada vez más casos de mujeres en puestos de poder que hostigan a empleados masculinos.

## Dilema ético

## ¿Se debería prohibir cualquier conducta sexual en el trabajo?

La dificultad para vigilar y definir el acoso sexual en el trabajo ha provocado que algunas organizaciones vayan más allá de desalentar conductas explícitas de hostigamiento sexual. Compañías que van desde Walmart y Staples hasta Xerox han impuesto medidas disciplinarias a empleados por romances en el trabajo, y establecido políticas que prohíben las relaciones románticas jerárquicas, como en el caso de un(a) supervisor(a) y un(a) subalterno(a). La idea es que este tipo de relaciones tienen un potencial de abuso de poder tan grande, que es imposible que sean consensuales durante periodos largos. Encuestas realizadas por la Society of Human Resource Management sugieren que las preocupaciones por el acoso sexual potencial y menores niveles de productividad han motivado la prohibición de romances en el lugar de trabajo. Sin embargo, los especialistas en ética y en derecho han cuestionado algunas políticas “contra el romance”, debido a que son autoritarias o a que invaden la privacidad de los trabajadores.

¿Qué indican las investigaciones sobre el comportamiento organizacional acerca de las conductas sexuales *consensuadas* en el lugar de trabajo? Un estudio de más de 1,000 individuos reveló que el 40 por ciento había estado expuesto a algún tipo de conducta sexual durante el último año. Contrario a la idea de que cualquier conducta sexual en el trabajo es negativa, algunas mujeres y muchos hombres reportaron haber disfrutado la experiencia. Sin embargo, el verse expuesto a conductas sexuales en el trabajo se relaciona de manera negativa con el desempeño y el bienestar psicológico. Tal vez las personas reporten que lo disfrutaron, aunque de cualquier modo afecte negativamente su bienestar y la productividad.

Cuando considere el establecimiento de una política para el acoso sexual en su organización, basada en la prohibición de los romances en el escenario laboral, considere las siguientes preguntas:

1. ¿Existen problemas potenciales para vigilar y hacer cumplir una política tan detallada con todos los trabajadores?
2. ¿La organización tiene derecho a determinar de manera activa los tipos de conductas que los empleados realizan voluntariamente fuera del lugar de trabajo?
3. ¿La política podría redactarse de una manera menos restrictiva, como prohibir a los empleados que trabajan de forma estrecha tener romances en el trabajo? De esta forma, la compañía sería capaz de transferir a los empleados que están involucrados en una relación, para que no trabajen directamente, con la finalidad de que permanezcan en la organización y de que se respete su privacidad personal.

*Fuentes:* Basado en J. L. Berdahl y K. Aquino, “Sexual Behavior at Work: Fun or Folly?” *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 34–47; y C. Boyd, “The Debate over the Prohibition of Romance in the Workplace”, *Journal of Business Ethics* 97, núm. 2 (2010), pp. 325–338

Un análisis reciente de la literatura demuestra el daño causado por el acoso sexual. Como era de esperarse, una de sus consecuencias es que las víctimas reportan menor satisfacción laboral y menor compromiso con la organización. El hostigamiento sexual socava su salud mental y física, y también reduce la productividad en su grupo de trabajo. Los autores del estudio concluyen que el acoso sexual “está asociado de forma significativa y sustancial con un conjunto de daños”.<sup>45</sup>

El acoso sexual causa estragos en las organizaciones, sin mencionar a las víctimas, pero puede evitarse. El papel del gerente es fundamental. A continuación se mencionan algunas formas en que los gerentes pueden protegerse a sí mismos y a sus trabajadores del hostigamiento sexual:

1. Asegúrese de que exista una política activa que defina lo que constituye acoso sexual, que informe a los trabajadores que pueden ser despedidos si hostigan a otra persona, y que establezca los procedimientos para presentar quejas.
2. Tranquilice a los empleados indicándoles que no sufrirán venganzas si entablan una queja.
3. Investigue todas las quejas, e informe a los departamentos jurídico y de recursos humanos.
4. Asegúrese de disciplinar o despedir a los ofensores.
5. Organice seminarios internos para concientizar a los empleados sobre los diversos aspectos del acoso sexual.

Lo importante es saber que los gerentes son responsables de proteger a sus subordinados de un ambiente de trabajo hostil, pero también necesitan protegerse a sí mismos. Es probable que los gerentes no sepan que uno de sus empleados está siendo hostigado sexualmente, pero su desconocimiento no los protege ni a ellos ni a su organización. Si los investigadores piensan que un gerente pudo haber sabido que había acoso, tanto él como la compañía se considerarán responsables.

## Política: El poder en acción

### 5 Demostrar la conexión entre el acoso sexual y el abuso de poder.



Fuente: Kyodo News/AP Images.

Después de que el oficial de policía Toshiro Semba (en el centro) delató a sus jefes en el departamento de policía, le retiraron el arma, argumentando que era demasiado inestable a nivel emocional para llevarla, y le asignaron labores de oficina. Semba reveló que durante décadas sus superiores redactaron informes falsos para obtener fondos públicos, los cuales utilizaron después para su beneficio personal. Un tribunal de distrito en Japón determinó que el trato que recibió Semba era una venganza por evidenciar la corrupción. Por tradición, en Japón los informantes se consideran traidores, y la revelación de mala conducta se ve como una traición a sus superiores. Sin embargo, esta percepción de la denuncia como un comportamiento político está cambiando, debido a que empleados como Semba ahora reciben un reconocimiento por hacer lo correcto al revelar conductas ilícitas, corruptas o poco éticas en el lugar de trabajo.

Cuando los individuos se reúnen en grupos, se ejerce poder. La gente busca hacerse de un nicho donde tenga influencia, logre recompensas y progrese profesionalmente. Cuando en las organizaciones los empleados convierten su poder en acción, se dice que intervienen en la política. Aquellos con habilidades políticas tienen la posibilidad de usar sus bases de poder de manera eficaz.<sup>44</sup>

### Definición de política organizacional

No faltan definiciones de *política organizacional*. En esencia, este tipo de políticas se han centrado en el uso del poder para afectar la toma de decisiones en una organización, o en comportamientos para el beneficio personal sin sanciones organizacionales.<sup>45</sup> Para nuestros fines, definiremos el **comportamiento político** en las organizaciones como aquellas actividades que no forman parte del rol formal de un individuo, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas y desventajas dentro de la compañía.<sup>46</sup>

Esta definición abarca lo que la mayoría de la gente quiere decir cuando habla de la política organizacional. El comportamiento político cae fuera de los requerimientos específicos del puesto de trabajo, e implica el intento de utilizar las bases de poder; incluye los esfuerzos por influir en las metas, los criterios o los procesos usados para la toma de decisiones. Nuestra definición es lo bastante amplia como para incluir diversas conductas políticas, como retener información clave para quienes toman decisiones, formar una coalición, delatar, esparcir rumores, filtrar a los medios información confidencial, intercambiar favores con otros miembros de la organización buscando un beneficio mutuo, y cabildear a favor o en contra de un individuo o una alternativa de decisión en particular.

### La realidad de la política

Entrevistas con gerentes experimentados indican que la mayoría cree que el comportamiento político es una parte importante de la vida organizacional.<sup>47</sup> Algunos gerentes reportan que cierto uso del comportamiento político es tanto ético como necesario, siempre y cuando no dañen a alguien más de manera directa. Describen la política como un mal necesario y creen que la persona que *nunca* utiliza el comportamiento político enfrentaría muchas dificultades para obtener resultados. La mayoría también indica que nunca recibieron capacitación para utilizar el comportamiento político de manera eficaz. Sin embargo, quizás usted se pregunte si la política debe existir. ¿Es posible que exista una organización sin política? Es *posible*, aunque escasamente probable.

Las organizaciones están constituidas por individuos y grupos con valores, metas e intereses diferentes.<sup>48</sup> Esto establece un potencial de conflicto en cuanto a la asignación de recursos limitados, como presupuestos para los departamentos, espacio, responsabilidades de proyectos y ajustes salariales.<sup>49</sup> Si los recursos abundaran, entonces todos los grupos dentro de la empresa podrían satisfacer sus metas. Sin embargo, como son limitados, no se pueden satisfacer los intereses de todos. Además, con frecuencia se *percibe* que las ganancias de un individuo o grupo se obtienen a expensas de otros integrantes de la organización (sea o no el caso). Estas fuerzas originan una competencia real entre los miembros por los recursos limitados de la empresa.

Tal vez el factor generador de política más importante dentro de las organizaciones sea darse cuenta de que la mayoría de los “hechos” que se utilizan para asignar los recursos escasos estén sujetos a la interpretación. Por ejemplo, ¿qué es un buen desempeño? ¿Qué es una mejora *adecuada*? ¿Qué es un puesto de trabajo *insatisfactorio*? El punto de vista de alguien acerca de que cierto acto es un “esfuerzo altruista para beneficiar a la organización” sería visto por otro como un “intento descarado de satisfacer los intereses personales”.<sup>50</sup> El gerente de cualquier equipo de béisbol de ligas mayores sabe que un bateador con promedio de 0.400 es un buen jugador, y que uno con 0.125 es un mal jugador. No se necesita ser un genio del béisbol para saber que el bateador de 0.400 debería saltar a la cancha; y el de 0.125, regresar a las ligas menores. ¿Pero qué sucede si hay que elegir entre jugadores con promedios de bateo de 0.280 y 0.290? Entonces entran en juego otros factores más subjetivos: la experiencia en el campo, la actitud, el potencial, la capacidad de desarrollo en un equipo, la lealtad hacia el equipo, etcétera. Son más las decisiones administrativas parecidas a elegir entre jugadores de 0.280 y 0.290, que a decidir entre uno de 0.125 y otro de 0.400. Es en este grande y ambiguo terreno medio de la vida organizacional —en el cual los hechos *no* hablan por sí mismos— donde la política florece (véase la figura 13-2).

Figura 13-2

## La política según el observador

Es probable que el comportamiento que alguien considera “política organizacional” otro lo considere ejemplo de “administración eficaz”. El hecho no es que la administración eficaz sea necesariamente política, aunque en ciertos casos sí lo sea, sino que el punto de referencia de una persona sea lo que determina aquello que considera política organizacional. Por ejemplo, un estudio experimental demostró que el comportamiento orientado al poder realizado por un trabajador con un puesto vitalicio se considera más legítimo y menos severo, que cuando lo realiza un empleado temporal. Observe las expresiones siguientes que se utilizan para describir el mismo fenómeno. Esto sugiere que la política, como la belleza, depende del observador.

Etiqueta de “político”		Etiqueta de “administración eficaz”
1. Culpar a otros	vs.	Asignar responsabilidades
2. Adular	vs.	Desarrollar relaciones laborales
3. Intentar congraciarse con alguien	vs.	Mostrar lealtad
4. Pasar la estafeta	vs.	Delegar autoridad
5. Cuidar las espaldas	vs.	Documentar las decisiones
6. Crear conflictos	vs.	Favorecer el cambio y la innovación
7. Formar coaliciones	vs.	Facilitar el trabajo en equipo
8. Denunciar	vs.	Mejorar la eficiencia
9. Conspirar	vs.	Planear
10. Arribista	vs.	Competente y capaz
11. Ambicioso	vs.	Preocupado por su carrera
12. Oportunista	vs.	Astuto
13. Mañoso	vs.	Práctico
14. Arrogante	vs.	Confiado
15. Perfeccionista	vs.	Cuida los detalles

Fuente: Basado en T. C. Krull, M. E. Mendenhall y J. Sundry, “Doing Research in the Conceptual Morass of Organizational Politics”, trabajo presentado en Western Academy of Management Conference, Hollywood, CA, abril de 1987.

**comportamiento político** Actividades que no forman parte del rol formal de un individuo en la organización, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas y desventajas dentro de la organización.

Por último, debido a que la mayoría de las decisiones deben tomarse en un ambiente con ambigüedad —donde los hechos rara vez son totalmente objetivos y están sujetos a interpretación— las personas en las organizaciones usarán cualquier influencia para plantear los hechos que apoyen sus metas e intereses. Eso, desde luego, genera las actividades denominadas *polítiquesa*.

Por lo tanto, la respuesta a la pregunta de si es posible que una organización esté libre de política, es “sí”, si todos sus miembros tienen las mismas metas e intereses, si los recursos organizacionales no son escasos, y si las evaluaciones del desempeño son absolutamente claras y objetivas. Pero eso no describe el mundo organizacional donde vive la mayoría de la gente.

## Causas y consecuencias del comportamiento político

**6** Identificar las causas y consecuencias del comportamiento político.

### Factores que contribuyen al comportamiento político

No todos los grupos o las organizaciones son igualmente políticos. Por ejemplo, en algunas el politiquero es abierto y descontrolado, mientras que en otras la política influye muy poco en los resultados. ¿Por qué esta variación? Investigaciones y observaciones recientes han identificado varios factores que parecen fomentar el comportamiento político. Algunos son las características individuales, derivadas de las cualidades únicas de las personas que contrata la organización; otros son los resultados de la cultura organizacional o del ambiente interno. La figura 13-3 ilustra la manera en que los factores individuales y organizacionales pueden incrementar el comportamiento político y proporcionar resultados favorables (mayores recompensas y evitación de los castigos), tanto para los individuos como para los grupos de la compañía.

**Factores Individuales** A nivel individual, los investigadores han identificado ciertos rasgos de personalidad, necesidades y otros factores que probablemente se relacionen con el comportamiento político. En cuanto a los rasgos, se observa que los



empleados que se vigilan mucho a sí mismos poseen un locus de control interno, tienen una gran necesidad de poder y son más proclives a involucrarse en comportamientos políticos.<sup>51</sup> Los individuos que se vigilan mucho a sí mismos son más sensibles ante las señales sociales, exhiben mayores niveles de conformidad social, y son más propensos a tener más habilidades para el comportamiento político, que quienes ejercen poca vigilancia de sí mismos. Como creen que pueden controlar su entorno, es más probable que los individuos con locus de control interno tomen una actitud proactiva y traten de manipular las situaciones en su favor. No es sorprendente que la personalidad maquiavélica —caracterizada por el deseo de manipulación y de poder— se sienta cómoda al utilizar la política como medio para satisfacer aún más sus intereses personales.

Asimismo, la inversión que hace un individuo en la organización, sus alternativas percibidas y expectativas de éxito, influirán en el grado en que utilizará medios ilegítimos de acción política.<sup>52</sup> Cuanto mayores sean los beneficios futuros que una persona espera de la organización, tendrá más que perder si es obligada a salir y habrá menores probabilidades de que utilice medios ilegítimos. Cuanto más oportunidades de trabajo tenga un individuo —gracias a un mercado favorable o a la posesión de habilidades o conocimientos escasos, buena reputación o contactos influyentes fuera de la organización— mayores serán las probabilidades de que se arriesgue a cometer acciones políticas ilegítimas. Por último, si un individuo tiene escasas expectativas de éxito al emplear medios ilegítimos, es poco probable que los utilice. Es más probable que las altas expectativas de este tipo de medidas se presenten en individuos experimentados y poderosos con buenas habilidades políticas, así como en empleados inexpertos e ingenuos que juzgan inadecuadamente sus posibilidades.

**Factores organizacionales** Aunque reconocemos el papel que juegan las diferencias individuales, las evidencias sugieren principalmente que ciertas situaciones y culturas promueven la política. En específico, cuando disminuyen los recursos de una organización, cuando el patrón existente de recursos está cambiando y hay oportunidades de ascender, es más probable que surja el politiquero.<sup>53</sup> Cuando las organizaciones reducen su tamaño para aumentar la eficiencia, deben disminuir los recursos y las personas tienden a realizar acciones políticas para salvaguardar lo que tienen. Pero *cualquier* cambio, sobre todo los cambios que implican la reasignación significativa de los recursos dentro de la compañía, estimularía los conflictos y aumentaría el politiquero. Se ha observado de manera consistente que las oportunidades de ascensos o progreso alientan la competencia por un recurso limitado, conforme la gente trata de influir positivamente en el resultado de la decisión.

Las culturas que se caracterizan por tener poca confianza, roles ambiguos, sistemas de evaluación del desempeño poco claros, prácticas de asignación de recompensas con suma cero, altas exigencias de desempeño y altos ejecutivos que buscan su beneficio personal, también crean un terreno fértil para el politiquero.<sup>54</sup> Cuanto menos confianza haya dentro de la organización, mayor será el nivel de comportamiento político y mayores las probabilidades de que este sea del tipo ilegítimo. Así, los altos niveles de confianza deberían eliminar el comportamiento político en general, e inhibir las acciones ilegítimas en particular.

La ambigüedad de los roles significa que los comportamientos prescritos del trabajador no están claros. Por lo tanto, existen pocos límites para el alcance y las funciones de las acciones políticas del empleado. Como las actividades políticas se definen como aquellas que no forman parte del rol formal de un empleado, a mayor ambigüedad del rol, más serán los individuos que pueden participar en actividades políticas que pasen inadvertidas.

La evaluación del desempeño no es una ciencia exacta. Cuanto más usen las organizaciones criterios subjetivos en la evaluación, utilicen una sola medida del resultado, o permitan que pase mucho tiempo entre una acción y su evaluación, mayor será la probabilidad de que un individuo se evada usando politiquero. Los criterios subjetivos para evaluar el desempeño crean ambigüedad. El uso de una sola medida de los resultados alienta a los individuos a hacer lo que sea necesario

## “La actividad política corporativa ofrece beneficios”

**P**arece que esta afirmación es verdadera.

El comportamiento político influyente realmente parece dar beneficios en algunas situaciones. Según una revisión reciente de la literatura, también se aplica a la influencia política *organizacional*.

Gran parte de las actividades políticas de las organizaciones adoptan la forma de un intercambio, como ocurre cuando un trato gubernamental favorable se intercambia por apoyo político o donativos a los candidatos a puestos de elección popular. Cuando competidores confabulan en contra de un adversario común, ocurre un tipo diferente de actividad política. Por ejemplo, los dueños de equipos deportivos profesionales a menudo unen fuerzas para obtener

acuerdos laborales más favorables. Los sindicatos que suelen competir por ganar afiliados podrían hacer lo mismo.

Una revisión de 78 estudios sobre la relación entre la actividad política organizacional y el desempeño de las compañías encontró una relación positiva significativa. Los autores concluyeron que sus hallazgos “explican por qué en la actualidad hay más negocios involucrados [en actividad política] que en cualquier otro momento de la historia”.

En 2011 se hizo público que General Electric (GE) no pagó impuestos en 2010, a pesar de tener utilidades globales por \$14,200 millones, incluyendo \$5,100 millones de sus operaciones en Estados Unidos. Aunque GE niega la acusación, muchos relacionan las actividades políticas de la empresa con el

trato favorable que recibe (Jeff Immelt, director general de GE, dirige el Jobs and Competitiveness Council del presidente Obama). El vocero de GE, Gary Sheffer, defendió la actividad política de la compañía: “Queremos asegurarnos de que nuestra voz sea escuchada”.

*Fuentes:* S. Lux, T. R. Crook y D. J. Woehr, “Mixing Business with Politics: A Meta-Analysis of the Antecedents and Outcomes of Corporate Political Activity”, *Journal of Management* 37, núm. 1 (2011), pp. 223–247; J. D. McKinnon, “New Fight Brews Over Corporate Taxes”, *The Wall Street Journal* (26 de mayo de 2011), descargado el 17 de junio de 2011, de <http://blogs.wsj.com/>; y D. Kacieniewski, “G.E.’s Strategies Let It Avoid Taxes Altogether”, *The New York Times* (24 de marzo de 2011), p. A1.

para “verse bien” en esa medida, pero con frecuencia ocurre a expensas de un buen desempeño en otras partes importantes del trabajo que no se evalúan. Cuanto más tiempo pase entre una acción y su evaluación, menores serán las probabilidades de que al empleado se le responsabilice de comportamientos políticos.

Cuanto más destaque una cultura organizacional el método de la suma cero o de ganar-perder para asignar las recompensas, mayor será el número de trabajadores que se sentirán motivados a involucrarse en politiquero. El enfoque de suma

Las organizaciones fomentan el politiquero cuando reducen los recursos para mejorar el desempeño. Como parte de un programa de reestructuración, Allianz AG de Alemania anunció sus planes de eliminar 5,000 puestos de trabajo en su empresa de seguros y 2,500 en su subsidiaria bancaria. Allianz aseveró que los recortes eran necesarios para aumentar la eficiencia y para incrementar su competitividad, además de que podría ahorrar entre \$600 y \$750,000 millones. Las medidas de reducción de costos de la empresa estimularon los conflictos y la actividad política, cuando los trabajadores sindicalizados se unieron a los empleados de Allianz para organizar un paro simbólico buscando salvaguardar sus empleos.



cero trata al “pastel” de recompensas como algo fijo, de modo que cualquier ganancia que logre una persona o un grupo será a expensas de otra persona o grupo. Si hay \$15,000 para distribuirse en aumentos anuales entre cinco empleados, entonces cualquiera que obtenga más de \$3,000 se lleva dinero de uno o más de los otros trabajadores. Dicha práctica invita a hacer ver mal a los demás y a aumentar la notoriedad de aquello que uno hace.

Por último, cuando los empleados observan a los altos ejecutivos involucrarse en comportamientos políticos, sobre todo cuando lo hacen con éxito y son recompensados por ello, se crea un clima de apoyo al politiquero. En cierto sentido, el politiquero en la alta gerencia da permiso a los empleados de menor nivel para hacer lo mismo, pues está implícito que tal conducta es aceptable.

## ¿Cómo responden los individuos ante la política organizacional?

Trish O'Donnell adora su trabajo como escritor en una serie semanal de comedia televisiva, pero detesta la politiquería interna. “Hay un par de escritores aquí que pasan más tiempo adulando al productor ejecutivo que trabajando. Y es muy claro que nuestro guionista principal tiene a sus favoritos. Si bien me pagan mucho y realmente puedo usar mi creatividad, me siento mal por tener que estar alerta contra quienes apuñalan por la espalda y tener que promover constantemente mis contribuciones. Estoy cansada de hacer la mayoría del trabajo y tener poco crédito”. ¿Los comentarios de Trish O'Donnell son típicos de la gente que labora en lugares muy politizados? Todos tenemos amigos o parientes que se quejan a menudo sobre la política en su trabajo. ¿Pero cómo reacciona el individuo en general ante la política organizacional? Veamos las evidencias.

En el análisis que hicimos en este capítulo acerca de los factores que contribuyen al comportamiento político, nos concentramos en los resultados favorables. No obstante, para la mayoría de las personas —con habilidades políticas modestas o que no están dispuestas a intervenir en el juego de la política—, los resultados tienden a ser básicamente negativos. En la figura 13-4 se resume la gran cantidad de investigación (principalmente realizada en Estados Unidos) sobre la relación que hay entre la política organizacional y los resultados individuales.<sup>55</sup> Por ejemplo, hay evidencias contundentes de que la política organizacional se relaciona de forma negativa con la satisfacción laboral.<sup>56</sup> La percepción de la política también suele incrementar la ansiedad y el estrés en el trabajo, tal vez porque la gente cree

Figura 13-4

Respuestas de los empleados ante la política organizacional



que estaría perdiendo terreno ante otros que sí son politiqueros activos o, por el contrario, debido a que tienen presiones adicionales por haber empezado a competir en la arena política.<sup>57</sup> La política en ocasiones origina una disminución en el desempeño reportado por los trabajadores, quizá porque consideran que los ambientes políticos son injustos, y eso los desmotiva.<sup>58</sup> A nadie sorprende que cuando la política se vuelve demasiado difícil de manejar, causa que los trabajadores renuncien.<sup>59</sup>

Cuando los empleados de dos agencias que participaron en un estudio reciente en Nigeria calificaron su entorno laboral como político, reportaron mayores niveles de estrés laboral y se mostraron menos proclives a ayudar a sus colegas de trabajo. Así, aunque es probable que países en desarrollo como Nigeria sean más ambiguos y tengan ambientes laborales más políticos, parece que las consecuencias negativas de la política son las mismas que en Estados Unidos.<sup>60</sup>

Los investigadores también han señalado varias conclusiones interesantes. En primer lugar, parece que la relación entre la política y el desempeño está moderada por la comprensión que tiene un individuo de los “cómos” y los “porqués” de la política organizacional. “El individuo que entiende con claridad quién es responsable de tomar las decisiones y por qué fueron elegidos para tomarlas, entenderá mejor cómo y por qué ocurren las cosas, que alguien que no comprende el proceso de toma de decisiones en la organización”.<sup>61</sup> Cuando hay mucha política y un alto nivel de comprensión, es probable que mejore el desempeño debido a que el individuo ve las acciones políticas como una oportunidad. Esto es consistente con lo que se espera de gente con habilidades políticas bien aplicadas. Pero cuando hay un bajo nivel de entendimiento, es más probable que las personas vean la política como una amenaza, y ello suele tener un efecto negativo sobre el desempeño laboral.<sup>62</sup>

En segundo lugar, el comportamiento político en el trabajo modera los efectos de un liderazgo ético.<sup>63</sup> Un estudio reveló que los empleados masculinos eran más sensibles al liderazgo ético y que mostraban más conductas de ciudadanía, cuando los niveles de la política y el liderazgo ético eran elevados. Las mujeres, por otro lado, son más proclives a involucrarse en un comportamiento de ciudadanía cuando el ambiente es ético y *apolítico* de manera consistente.

En tercer lugar, cuando los empleados perciben la política como una amenaza, a menudo responden con **conductas defensivas**, es decir, comportamientos reactivos y protectores para evitar acción, culpa o cambio.<sup>64</sup> (En la figura 13-5 se presentan ejemplos de esta clase de conductas). Y los comportamientos defensivos a menudo se asocian con sentimientos negativos hacia el trabajo y su ambiente.<sup>65</sup> A corto plazo, el empleado tal vez perciba que estar a la defensiva protege sus intereses, pero a largo plazo los agota. Las personas que recurren a estar a la defensiva de manera consistente descubren que, con el tiempo, es la única manera en que saben comportarse. En ese punto, pierden la confianza y el apoyo de sus colegas, jefes, trabajadores y clientes.



### ¿Qué tan hábil soy para la política?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad II.C.3 (How Good Am I at Playing Politics?).

## 7 Aplicar técnicas de manejo de la impresión.

### Manejo de la impresión

Sabemos que a las personas les interesa saber cómo los perciben y evalúan los demás. Por ejemplo, los estadounidenses gastan miles de millones de dólares en dietas, membresías en clubes de salud, cosméticos y cirugías plásticas: todo para parecer más atractivos a los demás.<sup>66</sup> En las organizaciones, ser percibido positivamente por los demás tiene sus beneficios. Por ejemplo, al principio tal vez ayude a obtener el puesto de trabajo deseado en una empresa, y una vez contratado, ayudaría a obtener evaluaciones favorables, mayores aumentos de

### Figura 13-5 Conductas defensivas

#### Evitación de la acción

**Conformidad excesiva.** Interpretar estrictamente la responsabilidad con afirmaciones como "las reglas indican con claridad que...", o bien, "esta es la forma en que siempre lo hemos hecho".

**Pasar la estafeta.** Transferir a otro la responsabilidad de ejecutar una tarea o tomar una decisión.

**Hacerse tonto.** Evitar una tarea no deseada al declararse falsamente ignorante o incapaz.

**Dilatar.** Prolongar una tarea de modo que una persona parezca estar ocupada: por ejemplo, convertir un trabajo de dos semanas en uno de cuatro meses.

**Andarse con rodeos.** Parecer más o menos colaborador en público, cuando en privado se hace poco o nada.

#### Evitación de la culpa

**Pulir.** Esta es una manera elegante de decir "cubrirse las espaldas". Describe la práctica de documentar rigurosamente las actividades para proyectar una imagen de competencia y acuciosidad.

**Ir a la segura.** Evitar situaciones desfavorables. Incluye aceptar únicamente proyectos con una gran probabilidad de éxito, tomar decisiones arriesgadas con la aprobación de los superiores, tener expresiones de buen juicio y adoptar una posición neutral en los conflictos.

**Justificar.** Desarrollar explicaciones que disminuyan la propia responsabilidad por un resultado negativo y/o ofrecer disculpas para demostrar arrepentimiento.

**Chivo expiatorio.** Echar la culpa de un resultado negativo a factores externos que no tienen toda la culpa.

**Tergiversar.** Manipular la información con distorsiones, adornos, engaños, presentación selectiva u obcecación.

#### Evitación del cambio

**Prevención.** Tratar de impedir que ocurra un cambio amenazador.

**Autoprotección.** Actuar en formas que protejan los propios intereses durante un cambio, al resguardar la información u otros recursos.

salario y ascensos más rápidos. En un contexto político, serviría para lograr que las ventajas se distribuyan a su favor. El proceso mediante el cual los individuos tratan de controlar la impresión que se forman los demás de ellos se llama **manejo de la impresión (MI)**.<sup>67</sup>

¿Podemos predecir quién se involucrará con el MI? No es ninguna sorpresa que sea nuestro viejo amigo, quien se vigila mucho a sí mismo.<sup>68</sup> Las personas que se vigilan poco tienden a presentar imágenes de sí mismas que son consistentes con sus personalidades, sin importarles los efectos benéficos o perjudiciales por ello. En contraste, aquellos que son muy vigilantes de sus personas son hábiles para interpretar las situaciones, y moldear su apariencia y su conducta de acuerdo con cada circunstancia. Si quisiera controlar la impresión que los demás se forman de usted, ¿qué técnicas de MI utilizaría? En la figura 13-6 se resumen algunas de las técnicas más populares, junto con un ejemplo de cada una.

Recuerde que cuando las personas se involucran en el MI, están enviando un mensaje falso que sería verdadero en otras circunstancias.<sup>69</sup> Por ejemplo, las excusas se pueden ofrecer con sinceridad. Si nos referimos al ejemplo de la figura 13-6, usted podría creer *realmente* que los anuncios contribuyen poco a las ventas en su región. Pero una mala interpretación tendría un costo elevado. Si avisa que "ahí viene el lobo" con demasiada frecuencia, nadie le creerá cuando el lobo llegue de verdad. Por lo tanto, quien maneja la impresión debe ser precavido para que no lo consi-

**conductas defensivas** Comportamientos reactivos y protectores para evitar la acción, la culpa o el cambio.

**manejo de la impresión (MI)** Proceso mediante el cual los individuos tratan de controlar la impresión que los demás se forman de ellos.

### Figura 13-6 Técnicas de manejo de la impresión (MI)

#### Conformidad

Coincidir con la opinión de alguien más con la finalidad de obtener su aprobación es una *forma de congraciamiento*.

*Ejemplo:* Un gerente dice a su jefe: "Está absolutamente en lo cierto en su plan de reorganización para la oficina regional oeste. No podría estar más de acuerdo".

#### Favores

Hacer algo agradable por alguien para obtener su aprobación es una *forma de congraciamiento*.

*Ejemplo:* Un vendedor le indica a un cliente potencial: "Tengo dos boletos para la función de teatro de hoy en la noche y no puedo ir. Tómelos. Considérelolo como una forma de agradecerle el tiempo que dedicó a hablar conmigo".

#### Excusas

Las explicaciones acerca de un evento que genera problemas y que buscan minimizar la severidad aparente del problema es una *técnica defensiva de MI*.

*Ejemplo:* Un gerente de ventas asegura a su jefe: "No tuvimos a tiempo el anuncio en el periódico, pero de cualquier modo, nadie responde a esos anuncios".

#### Disculpas

Admitir la responsabilidad por un evento indeseable y simultáneamente buscar el perdón por la acción es una *técnica defensiva de MI*.

*Ejemplo:* Un empleado dice a su jefe: "Lo siento, cometí un error en el informe. Por favor, perdóneme".

#### Autopromoción

Resaltar las mejores cualidades propias, minimizar las desventajas, y dirigir la atención hacia los logros personales es una *técnica de MI enfocada en el yo*.

*Ejemplo:* Un vendedor avisa a su jefe: "Matt trabajó infructuosamente durante tres años intentando conseguir esa cuenta y yo lo logré en seis semanas. Soy el mejor vendedor que tiene esta compañía".

#### Realce

Afirmar que algo que se hizo es más valioso de lo que la mayoría de los otros miembros de la organización pensarían es una *técnica de MI enfocada en el yo*.

*Ejemplo:* Un periodista avisa a su editor: "Mi trabajo en la historia del divorcio de esta celebridad aumentó realmente nuestras ventas" (aunque la historia tan solo se haya incluido en la página 5 de la sección de espectáculos).

#### Adulación

Elogiar a otros por sus virtudes en un esfuerzo por parecer perceptivo y agradable es una *técnica asertiva de MI*.

*Ejemplo:* Un aprendiz de ventas indica a su colega: "Manejaste con tanto tacto esa queja del cliente que yo nunca lo hubiera podido hacer tan bien como tú".

#### Ejemplificación

Hacer más de lo necesario con la finalidad de demostrar su gran dedicación y esfuerzo es una *técnica asertiva de MI*.

*Ejemplo:* Un empleado envía correos electrónicos desde su computadora de trabajo cuando se queda a trabajar tarde, de modo que su supervisor se entere cuánto tiempo ha estado laborando.

Fuente: Basado en B. R. Schlenker, *Impression Management* (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1980); M. C. Bolino, K. M. Kacmar, W. H. Turnley y J. B. Gilstrap, "A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors", *Journal of Management* 34, núm. 6 (2008), pp. 1080-1109; y R. B. Cialdini, "Indirect Tactics of Image Management Beyond Basking", en R. A. Giacalone y P. Rosenfeld (eds.), *Impression Management in the Organization* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989), pp. 45-71

deren deshonesto o manipulador.<sup>70</sup> Considere el efecto de decir que se conoce a alguien famoso para ejemplificar este principio. Los sujetos de un estudio realizado en Suiza mostraron desagrado por un cómplice experimental que afirmó ser amigo personal del reconocido tenista suizo Roger Federer, pero en general mostraron agrado por los cómplices que dijeron que solo lo admiraban.<sup>71</sup> Otro estudio en-

contró que, cuando los gerentes atribuían los comportamientos de ciudadanía de un empleado al manejo de la impresión, en realidad sentían enojo (quizá porque se sintieron manipulados) y otorgaron menores puntuaciones al desempeño de los subalternos. Cuando los gerentes atribuyeron las mismas conductas a valores prosociales y a un interés por la organización, se sintieron contentos y otorgaron puntuaciones de desempeño más altas.<sup>72</sup> En resumen, a las personas no les gusta sentir que los demás los manipulan a través del manejo de la impresión, así que esta clase de tácticas deberían utilizarse con cautela.

¿Hay *situaciones* donde sea más probable que los individuos den una falsa impresión o que se salgan con la suya? Sí, las situaciones que se caracterizan por mucha incertidumbre o ambigüedad brindan relativamente poca información para descubrir una afirmación fraudulenta y reducir los riesgos relacionados con una falsa impresión.<sup>73</sup> Es probable que el uso creciente del trabajo a distancia esté incrementando el uso del MI. Los individuos que trabajan lejos de sus supervisores muestran mayores niveles de MI, comparados con aquellos que trabajan cerca de sus supervisores.<sup>74</sup>

La mayoría de estudios realizados para probar la eficacia de las técnicas de MI se han relacionado con dos criterios: el éxito en las entrevistas y las evaluaciones del desempeño. Veamos cada una de ellas.

Las evidencias indican que la mayoría de los aspirantes a un puesto de trabajo utilizan técnicas de MI en las entrevistas,<sup>75</sup> y que funciona.<sup>76</sup> Por ejemplo, en un estudio los entrevistadores consideraron que los candidatos a un puesto de representante de servicio al cliente que habían usado técnicas de MI se desempeñaron mejor en la entrevista, y mostraron una mayor inclinación a contratar a esas personas.<sup>77</sup> Además, cuando los investigadores consideraron el currículum de los candidatos, concluyeron que solamente las técnicas de MI influyeron en los entrevistadores; es decir, al parecer no importaba que los candidatos estuvieran capacitados o no, si usaban técnicas de MI, les iba mejor en la entrevista.

Algunas técnicas de MI funcionan mejor que otras en las entrevistas. Los investigadores han comparado a los candidatos que usan técnicas de MI enfocadas en promover sus logros (lo que se llama *autopromoción*) con aquellos que se enfocan en elogiar al entrevistador y en encontrar áreas de coincidencia (que se conoce como *congraciamiento*). En general, parece que los aspirantes utilizan más la autopromoción que el congraciamiento.<sup>78</sup> Lo que es más, las tácticas de autopromoción tal vez sean más importantes para el éxito de la entrevista. Los solicitantes que trabajan para dar una impresión de competencia al destacar sus logros, al adjudicarse el éxito y al justificar sus fallas obtienen mejores resultados en las entrevistas. Tales efectos van más allá de la entrevista: parece que los aspirantes que usan más tácticas de autopromoción también consiguen más visitas de seguimiento en el lugar de trabajo, aun después de ajustar los resultados por promedio, género y tipo de trabajo. El hecho de congraciarse también es útil en las entrevistas, ya que los aspirantes que elogian al entrevistador, que coinciden con sus opiniones y que hacen énfasis en las áreas de coincidencia, obtienen mejores resultados que quienes no lo hacen.<sup>79</sup>

En términos de las evaluaciones del desempeño, el panorama es muy diferente. El congraciamiento se relaciona positivamente con las puntuaciones del desempeño, lo cual significa que quienes se congracian con sus supervisores obtienen mejores evaluaciones en su trabajo. Sin embargo, la autopromoción parece ser contraproducente: aquellos que se autopromueven en realidad obtienen *peores* evaluaciones en su desempeño.<sup>80</sup> Hay un factor importante en este resultado general. Parece que los individuos con habilidades políticas son capaces de convertir el MI en mejores evaluaciones del desempeño, en tanto que los individuos con escasas habilidades políticas se ven más afectados de forma negativa cuando utilizan el MI.<sup>81</sup> Otro estudio de 760 consejos directivos reveló que los individuos que congracian con los miembros actuales del consejo (expresan acuerdo con el director, señalan actitudes y opiniones compartidas, elogian al director) incrementan sus oportunidades de ingresar en el consejo.<sup>82</sup>

¿Cuál es la explicación de estos resultados? Si lo piensa, son lógicos. Congraciarse siempre funciona porque a todos —entrevistadores y supervisores— les gusta ser tratados con gentileza. Sin embargo, la autopromoción solo funcionaría en las en-

trevistas y resulta contraproducente en el trabajo ya que, mientras que el entrevistador no sabe si usted está exagerando sus logros, el supervisor lo conoce porque su trabajo consiste en observarlo. Así, si va a autopromoverse, recuerde que lo que funciona en una entrevista no necesariamente servirá cuando consiga el trabajo.

¿Nuestras conclusiones sobre las respuestas a la política son válidas a nivel global? ¿Deberíamos esperar que los empleados de Israel, por ejemplo, respondan a la política en el lugar de trabajo de la misma forma que los empleados estadounidenses? Casi todas nuestras conclusiones sobre las reacciones de los empleados ante la política organizacional se basan en estudios realizados en Estados Unidos. Los pocos estudios que han incluido a otros países sugieren algunas modificaciones menores.<sup>83</sup> Un estudio de gerentes de la cultura estadounidense y de tres culturas chinas (República Popular China, Hong Kong y Taiwán) reveló que los gerentes estadounidenses consideraron que las tácticas de “persuasión amable” como la petición inspiradora y la consulta eran más eficaces, en comparación con los gerentes chinos.<sup>84</sup> Otra investigación sugiere que los líderes estadounidenses eficaces logran su influencia al enfocarse en las metas personales de los miembros del grupo y en las tareas que están realizando (un enfoque analítico), en tanto que los líderes influyentes de Asia del Este se enfocan en las relaciones entre los miembros del grupo y en satisfacer las demandas de las personas que los rodean (un enfoque integral).<sup>85</sup>

En otro ejemplo, parece que los israelíes y los británicos tienden a responder como los estadounidenses, es decir, su percepción de la política organizacional se relaciona con menor satisfacción laboral y mayor rotación de personal.<sup>86</sup> Sin embargo, en los países con menor estabilidad política, como Israel, los empleados muestran mayor tolerancia de procesos políticos intensos en el lugar de trabajo, quizá porque están acostumbrados a las luchas de poder y tienen más experiencia para manejarlas.<sup>87</sup> Lo anterior sugiere que los habitantes de naciones con turbulencia política del Medio Oriente o Latinoamérica podrían aceptar más la política organizacional, e incluso quizás estén más dispuestos a utilizar tácticas políticas dinámicas en el trabajo, que los individuos de países como Gran Bretaña o Suiza.

## La ética del comportamiento político

### 8 Determinar si una acción política es ética.

Aunque no haya formas bien definidas para distinguir la política con ética de la política sin ética, hay algunas preguntas que debería considerar. Por ejemplo, ¿cuál es la utilidad de involucrarse en el politiquero? En ocasiones lo hacemos sin tener buenas razones. El jugador de béisbol de las ligas mayores Al Martin afirmó que él había jugado fútbol en la USC cuando en realidad nunca lo hizo. Como jugador de béisbol, no había muchas ventajas al fingir que había sido futbolista. Mentiras flagrantes como esta son un ejemplo extremo del manejo de la impresión, pero muchos de nosotros hemos distorsionado información para causar una buena impresión. Es importante tener en mente si realmente vale la pena correr el riesgo. Otra pregunta que hay que plantearse es ¿de qué manera la utilidad de tener un comportamiento político contrarresta cualquier daño (o daño potencial) que pueda causar a los demás? Elogiar a un supervisor por su apariencia con la finalidad de conseguir un favor es, probablemente, menos dañino que asumir el crédito por un proyecto que otros hicieron.

Por último, ¿la actividad política cumple con los estándares de equidad y justicia? En ocasiones, es difícil ponderar los costos y beneficios de una acción política, pero su ética queda clara. El jefe de departamento que infla la evaluación del desempeño de un trabajador favorecido y reduce la de un trabajador desfavorecido y, luego, usa tales evaluaciones para justificar el hecho de otorgar un gran ascenso al primero y nada al segundo, da un trato injusto al trabajador desfavorecido.

Por desgracia, los individuos poderosos se vuelven muy hábiles para explicar las conductas que los benefician de forma personal, en términos de lo que es mejor para los intereses de la organización; son capaces de plantear en forma persuasiva que las acciones injustas en realidad son justas. Lo relevante es que la gente inmoral puede

justificar casi cualquier comportamiento. Los individuos poderosos, elocuentes y persuasivos son más vulnerables a los yerros éticos, debido a que es probable que tengan éxito con las prácticas poco éticas. Cuando se enfrenta a un dilema ético sobre política organizacional, trate de considerar si vale la pena correr el riesgo de participar en política, y si otros individuos podrían resultar perjudicados en el proceso. Si tiene una base de poder firme, reconozca la capacidad que tiene el poder para corromper. Recuerde que es mucho más fácil que quienes no tienen poder actúen de forma ética porque generalmente tienen muy poco margen de acción política.

---

### MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com) para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

---

## Resumen e implicaciones para los gerentes

Si necesita que un grupo o una organización realicen una tarea, es útil tener poder. A continuación se presentan algunas sugerencias para el manejo del poder en la vida laboral:

- Como gerente que desea maximizar su poder, querrá que los demás dependan más de usted. Por ejemplo, podría incrementar su poder en relación con su jefe al adquirir conocimiento o cierta habilidad que él necesita y para la que no encuentra un sustituto. Pero usted no será el único que trate de aumentar su base de poder. Los demás, en particular los subalternos y los colegas, buscarán hacerlo dependiente de ellos, mientras usted intenta reducir tal dependencia y trata de que ellos dependan más de usted. Esto resulta en una batalla continua.
- A pocos empleados les agrada tener poco poder en su trabajo y organización. Trate de evitar poner a los demás en una posición donde se sientan impotentes.
- Las personas responden de manera diferente ante las distintas bases de poder. El poder de los expertos y del referente surge de las cualidades personales de un individuo. Por su parte, la coerción, la recompensa y el poder legítimo se derivan básicamente de la organización. Parece que la competencia es especialmente atractiva, y su uso como base genera un mejor desempeño entre los miembros del grupo. El mensaje para los gerentes parecería ser: “¡Desarrolle y use su base de poder como experto!”
- Un gerente eficaz acepta la naturaleza política de las organizaciones. Al evaluar el comportamiento en un marco de referencia político, es posible predecir mejor las acciones de los demás, y usar esa información para formular estrategias políticas que le darán ventajas a usted y a su unidad de trabajo.
- Algunas personas tienen mucho más astucia política que otras, lo cual significa que conocen la política subyacente y son capaces de manipular las impresiones. Se podría esperar que los individuos con habilidades políticas obtengan mejores evaluaciones de desempeño y, por consiguiente, mayores incrementos de salario y más ascensos que quienes son políticamente ingenuos o ineptos. También es probable que las personas con astucia política muestren mayor satisfacción laboral y sean más capaces de neutralizar los estresores laborales.
- Los trabajadores con escasas habilidades políticas o que no están dispuestos a intervenir en política suelen relacionar la política organizacional percibida con menores niveles de satisfacción laboral y desempeño autorreportado, así como más ansiedad y mayor rotación.

## El poder corrompe a la gente

### PUNTO

Lord Acton acuñó la famosa frase: “Todo poder corrompe, y el poder absoluto corrompe de manera absoluta”. Es probable que la mayoría de las personas crea que los líderes más poderosos son más proclives a abusar de su poder en detrimento de los demás y, a final de cuentas, del grupo que dirigen. Por tal razón, la mayoría de las organizaciones—incluyendo gobiernos y corporaciones—utilizan elementos de control para evitar que los líderes adquieran demasiado poder. Si se revisan la historia de la corrupción y el delito entre los líderes gubernamentales, de negocios y de otras organizaciones, difícilmente se concluiría que la razón principal de la corrupción fue que el líder tenía *muy poco poder*.

¿Por qué el poder es tan tóxico? Como afirma un experto, “el poder nos convierte rápidamente en hipócritas”. En un estudio, los investigadores descubrieron que cuanto más poderosas se sentían las personas, más proclives serían a considerar los informes erróneos de viáticos como el resultado de conductas poco éticas. Sin embargo, los mismos investigadores estudiaron después la forma en que las mismas personas autorreportaban los resultados de un juego de azar, cuando les beneficiaban mentir acerca de los resultados. ¿Qué encontraron? Adivinó: cuanto más poderosas se sentían las personas, más proclives eran a reportar resultados mucho mejores que el azar. Realmente parece que el poder fomenta la hipocresía. Hay altas probabilidades de que la gente poderosa considere que un comportamiento es poco ético, pero es más probable que ellas mismas exhiban conductas poco éticas. Los investigadores especulan que el poder hace que la gente racionalice más sus fallas éticas. “Son individuos importantes, que deben hacer cosas importantes”, afirma un experto.

El estudio de los efectos corruptores del poder no se limita a estudios de laboratorio. Una investigación fascinante de 1,000 decisiones de la Suprema Corte reveló que, conforme los jueces adquirían mayor poder en el tribunal, sus opiniones tendían a volverse menos complejas y variadas; consideraban menos puntos de vista y resultados posibles. Lo realmente malo es que, conforme su poder aumentaba, sus opiniones tendían a convertirse en las opiniones de la mayoría y, por lo tanto, en las leyes vigentes.

El poder sirve para que las personas se salgan con la suya; no obstante, ese poder, aunque es bueno para el individuo que lo obtiene, es malo para casi todos los demás.

### CONTRAPUNTO

El poder ayuda a los líderes a realizar algunos aspectos de su trabajo con mayor eficacia, pero esa no es toda la historia.

La mayoría de las hazañas de la historia requirieron de un gran poder. ¿Realmente cree que George Washington habría sido de mayor utilidad al Ejército Continental si hubiera sido un soldado raso en lugar de un general? ¿Steve Jobs habría tenido mayor impacto sobre las innovaciones en la tecnología de las computadoras, si hubiera permanecido en Atari trabajando como técnico de videojuegos? Deseamos que los mejores empleados y los más brillantes ocupen puestos donde sus habilidades sean más útiles, y eso implica que deseamos que tengan poder.

Cuando Bill Gates utilizó su riqueza y su poder para fundar la Bill & Melinda Gates Foundation, y cuando Warren Buffett anunció sus intenciones de entregar el 85 por ciento de su fortuna a la fundación, ellos utilizaron su riqueza y su poder para hacer actos de bien que serían imposibles para el resto de nosotros. Tal vez piense que Gates o Buffett no son mejores que los demás, ¿pero podría imaginarse crear su propia fundación filantrópica o entregar el 85 por ciento de su fortuna? Sí, es más fácil para ellos hacer el bien porque son ricos y poderosos, pero eso es lo importante: podrían ser buenos sin su riqueza y su poder, pero no harían tantas cosas buenas por los demás.

Sí, el poder es peligroso, pero también lo es la electricidad. Solo porque algo puede ser mal utilizado en las manos equivocadas no significa que debemos abandonarlo. Y deberíamos confundir la causa real del comportamiento corrupto. La diferencia que existe entre un pequeño ladrón y el millonario estafador Bernie Madoff es de escala; un pequeño ladrón en los zapatos de Madoff y con sus talentos haría lo mismo que él. Por lo tanto, el poder es un conducto, tanto de buenas como de malas intenciones.

La mayoría de las grandes hazañas de la historia las hicieron personas con poder. Y, sí, muchos de los actos más malvados los hicieron personas con poder. Pero el problema no es el poder en sí mismo, sino lo que hacemos con él.

## PREGUNTAS DE REPASO

- 1 ¿Qué es el poder? ¿En qué se diferencia de liderazgo?
- 2 ¿Qué diferencias y similitudes hay entre las cinco bases del poder?
- 3 ¿Qué función tiene la dependencia de las relaciones de poder?
- 4 ¿Cuáles son las nueve tácticas de poder o influencia que se identifican con mayor frecuencia, así como sus contingencias?
- 5 ¿Qué relación existe entre el acoso sexual y el abuso del poder?
- 6 ¿Cuáles son las causas y consecuencias del comportamiento político?
- 7 ¿Cuáles son algunos ejemplos de técnicas del manejo de la impresión?
- 8 ¿Qué estándares podría utilizar para determinar si una acción política es ética?

## EJERCICIO PRÁCTICO Comprensión de la dinámica del poder

### Creación de grupos

Cada estudiante debe entregar un billete de baja denominación al profesor y, luego, los alumnos se dividen en tres equipos (con base en los criterios que determine el profesor), se les asignan sus sitios de trabajo y se les pide que lean las siguientes reglas y tareas. Se divide el dinero en tres partes, y se entregan dos partes al equipo superior, una parte al grupo medio y ninguna al inferior.

### Realización del ejercicio

Los equipos van a sus sitios de trabajo y cuentan con 30 minutos para terminar sus tareas.

### Reglas

Los miembros del equipo superior tienen libertad para entrar en el espacio de cualquiera de los otros dos y de decir lo que quieran y cuando lo deseen. Los integrantes del equipo medio pueden entrar al espacio del grupo inferior cuando lo deseen, pero deben solicitar permiso para entrar al del grupo superior (a lo que este se puede negar). Los miembros del equipo inferior no pueden molestar de ninguna manera al equipo superior, a menos que sean invitados de manera específica por ellos. El equipo inferior tiene derecho a tocar la puerta del equipo medio y a solicitar permiso para comunicarse con ellos (a lo que también se pueden negar).

Los miembros del equipo superior tienen la autoridad de hacer cualquier cambio que deseen en las reglas, en cualquier momento, con aviso o sin él.

### Tareas

- **Equipo superior.** Es el responsable de la eficacia general, del aprendizaje que se obtenga del ejercicio y de decidir cómo usar su dinero.
- **Equipo medio.** Ayuda al grupo superior a lograr el bienestar general de la organización y decide cómo utilizar su dinero.
- **Equipo inferior.** Identifica los recursos de la organización y decide la mejor manera de aportar al aprendizaje y la eficacia general de la organización.

### Desarrollo

Cada equipo elige dos representantes para que pasen al frente y analicen lo siguiente:

1. Resumir lo que ocurrió al interior de los equipos y entre los tres equipos.
2. ¿Cuáles son algunas de las diferencias entre pertenecer al equipo superior y al inferior?
3. ¿Qué se puede aprender sobre el poder gracias a esta experiencia?
4. ¿Con qué precisión cree que este ejercicio refleje la realidad de las decisiones de asignación de recursos en las grandes organizaciones?

## DILEMA ÉTICO Espionaje corporativo

En una conferencia telefónica con inversionistas y analistas financieros, el director general financiero (DGF) de una importante corporación describe las ganancias pronosticadas por la organización para el siguiente trimestre, a pesar de algunos problemas económicos graves. Sin que el DGF lo supiera, en la conferencia telefónica participa un antiguo interrogador de la CIA entrenado en “evaluación conductual táctica”. El investigador detecta nerviosismo y evasión en las rápidas respuestas que da el DGF a las preguntas. En su informe, concluye que es probable que el DGF esté mintiendo.

¿Quién recibe el informe? Un fondo de protección. Con base en el informe, el fondo reduce los títulos de la compañía —al vender las acciones a crédito— antes de que el precio caiga y cuando las ganancias de la compañía no cumplen con las expectativas, el fondo de protección compra nuevamente las acciones al menor precio, obteniendo así grandes ganancias.

No importa cuánto confíe en la habilidad de los investigadores para detectar si alguien miente, este tipo de espionaje ocurre, y llega aún más lejos. Cuando el fabricante suizo de chocolate Nestlé intentaba vender un juguete cubierto de chocolate en Estados Unidos, su competidor estadounidense, Mars, de forma oculta utilizó consultores para dar a los agentes del gobierno la información errónea de que el juguete era inseguro. La estrategia funcionó. Nestlé contrató a antiguos

agentes del servicio secreto para sobornar a los recolectores de basura y poder conseguir la basura corporativa de Mars y hacer contraespionaje.

Compañías chinas violaron el sitio Web de Google para tener acceso a las instalaciones corporativas al utilizar lentes para visión nocturna que habían sido robados de un contratista del ejército estadounidense. Hewlett-Packard utilizó el “pretexto” de investigadores que se hicieron pasar por miembros del consejo de HP con la finalidad de obtener sus registros telefónicos y poder investigar a sus propios miembros del consejo de administración.

Todas estas historias son verdaderas.

### Preguntas

1. Un espía corporativo dijo: “Las compañías hacen esto para ir un paso adelante de los problemas”. ¿Podría imaginar un problema de negocios tan peligroso donde usted aprobaría una misión de espionaje, si fuera el encargado de hacerlo?
2. ¿Existirán algunas circunstancias en las cuales el espionaje corporativo sea ético? Si es así, ¿cuáles son?
3. Recientemente, LinkedIn reenvió un tweet que cuestionaba si Facebook era adecuado para las escuelas públicas. ¿Es ético que una compañía trate de perjudicar a otra de esta manera?

*Fuente:* J. J. Fialka, “Hugger-Mugger in the Executive Suite”, *The Wall Street Journal* (5 de febrero de 2010), p. W10; E. Javers, *Broker, Trader, Lawyer, Spy* (Nueva York: Harper, 2010); y J. Scott, “Is Corporate Spying Legal?” *Forbes* (31 de mayo de 2011), descargado el 15 de junio de 2011, de <http://blogs.forbes.com/>.

## CASO 1 ¿Delegar el poder o conservarlo?

Samantha Parks es propietaria y directora general de Sparks, una pequeña agencia de Nueva York que elabora materiales de publicidad, promoción y marketing para empresas de alta costura. Parks suele controlar las riendas de su negocio, supervisando la mayoría de los proyectos desde el principio hasta el final. Sin embargo, debido al crecimiento de la empresa, ha considerado necesario delegar cada vez más decisiones a sus empleados. Recientemente fue contactada por una cadena de productos para el cabello que desea hacer un cambio importante de toda su imagen de promoción y de marketing. ¿Samantha debería manejar este proyecto de la forma acostumbrada o delegar la mayor parte de él a sus empleados?

Casi todos los gerentes se formulan esta pregunta en algún momento de su carrera. Algunos expertos proponen que los altos ejecutivos deben permanecer cercanos a la fuente creativa de su negocio, lo cual significa que, incluso si su principal responsabilidad es administrar, nunca deberían ceder demasiado control a comités de individuos creativos, porque podrían perder la visión de la ruta general futura de la empresa. Asimismo, los ejecutivos que pierden el contacto con el proceso creativo corren el riesgo de ser rebasados por una nueva generación de empleados “conectados” que entienden mejor el verdadero funcionamiento del negocio.

Otros ofrecen el consejo opuesto, e indican que no es bueno que un director general se ocupe de los pequeños detalles, como administrar cuentas o proyectos de clientes individuales. Estos expertos aconsejan que los ejecutivos identifiquen todo aquello que puedan encargar a otros empleados y delegar la mayor cantidad de trabajo posible. Al eliminar las tareas triviales, los ejecutivos podrán enfocar su atención en las cuestiones más importantes de toma de decisiones y control de su puesto de trabajo, lo cual a su vez ayudará al negocio y garantizará que el alto ejecutivo mantenga el control sobre las funciones que realmente son relevantes.

Estos dos consejos no necesariamente se contraponen. El verdadero desafío consiste en identificar lo que se puede delegar de manera eficaz, sin ceder demasiado poder y control de la persona que tiene la visión unificadora. Sin embargo, es más fácil decirlo que hacerlo.

### Preguntas

1. Si usted fuera Samantha Parks, ¿qué haría para determinar cuáles proyectos o partes de ellos debería delegar?
2. Al explicar por qué le era difícil tomar una decisión, Parks afirmó: “Contrato a personal hábil y creativo para realizar esos proyectos, y me preocupa que consideren

que mi supervisión y mi autoridad interfieren con su proceso creativo". ¿Qué podría hacer para resolver estos problemas sin ceder demasiado control?

3. ¿Los ejecutivos deberían tratar de controlar los proyectos para mantener su posición de autoridad? ¿Tienen

derecho a controlar los proyectos y a mantener la última palabra en las decisiones importantes, tan solo para sentir que están a cargo?

4. ¿Cuáles son algunas de las tareas de una empresa que un alto ejecutivo nunca debería delegar?

Fuente: Basado en M. L. Tushman, W. K. Smith y A. Binns, "The Ambidextrous CEO," *Harvard Business Review* (junio de 2011), pp. 74-79; y S. Bogan, "Find Your Focus," *Financial Planning* (febrero de 2011), p. 72.

## CASO 2 El imperativo de la persuasión

En alguna época, los jefes daban órdenes y los subalternos las obedecían sin chistar. Quienes han visto la serie *Mad Men* de AMC —que se basa en unos ejecutivos de marketing de Madison Avenue de la década de 1960— conocerán esta imagen de respeto hacia la autoridad, la obediencia hacia los niveles jerárquicos superiores, y relaciones demasiado paternalistas entre supervisores y empleados.

Con el tiempo viene el cambio. La organización dominada por hombres, con un acoso sexual descarado, que se describe en *Mad Men*, ahora es menos frecuente que en la década de 1960. En la actualidad existen leyes y políticas que protegen mejor a los trabajadores contra los deseos, en ocasiones caprichosos, de los supervisores.

Otra señal de valores culturales cambiantes es la forma en que los gerentes utilizan el poder. Ya no se usan las órdenes, sino más bien la persuasión.

Cuando la gerente de IBM Kate Riley Tenant necesitó reasignar a gerentes e ingenieros para formar un equipo con la finalidad de crear un software de base de datos, tenía que persuadir a empleados de IBM de todas partes del mundo que no le reportaban directamente a ella. Según Tenant, las cosas han cambiado mucho desde la época en que ella ingresó en el campo hace 20 años. "Tú solo decidías las cosas y la gente las hacía", reconoció ella. "Ahora, no todos los empleados te reportan, por lo que se requiere de negociación e influencia mucho mayores".

John Churchill, gerente de Gerdau Ameristeel Corporation, con sede en Florida, coincide. Según él, la pregunta ahora es: "¿cómo influyo en este grupo y gano credibilidad?"

En IBM el desafío de persuadir a empleados con diferentes tipos de relación se ha vuelto tan importante que la empresa diseñó un curso en línea de dos horas, para ayudar a los gerentes a convencer a otros empleados de que los ayuden con proyectos que son cruciales para el negocio. Los siguientes son algunos de los consejos que da IBM a sus gerentes:

- Cimentar una visión compartida.
- Negociar en colaboración.

- Hacer intercambios.
- Construir y mantener una red.

A pesar de enfrentar una resistencia inicial, después de completar el programa de capacitación, Tenant logró convencer a la mayoría de los gerentes e ingenieros de IBM para que se unieran al equipo.

Esto no significa que la autoridad haya perdido su poder. Robert Cialdini, psicólogo social que ha estudiado la persuasión durante décadas, señala que la autoridad es una de sus claves para la influencia. Pero tal vez sea más importante la "prueba social". Cialdini y sus colaboradores han encontrado que a menudo es posible persuadir a los individuos al observar lo que otros hacen. Según sus investigaciones, el mejor mensaje para lograr que los huéspedes de los hoteles reutilizaran sus toallas fue citar las estadísticas de otros que sí las volvían a usar.

De esta manera, si usted es un gerente que necesita persuadir, presente la visión que subyace a la solicitud y colabore, pero también sería útil contar a los individuos que está tratando de persuadir acerca de otras personas que ya accedieron a su solicitud.

### Preguntas

1. ¿Los preceptos del programa de capacitación de IBM son congruentes con los conceptos presentados en este capítulo? ¿Por qué?
2. Con base en el capítulo, ¿existen otras claves para la persuasión y la influencia que podrían añadirse al programa de IBM?
3. Si un gerente quisiera hacer algo en contra de una propuesta inicial elaborada por usted, ¿cuál de los elementos de IBM le funcionaría mejor? ¿Por qué?
4. Con base en el capítulo 5, ¿cree que los valores generacionales expliquen la naturaleza cambiante de la relación entre el empleador y el trabajador? ¿Por qué?

Fuente: Basado en E. White, "Art of Persuasion Becomes Key", *The Wall Street Journal* (19 de mayo de 2008), p. B5; B. Tsui, "Greening with Envy", *The Atlantic* (julio/agosto de 2009), [www.theatlantic.com](http://www.theatlantic.com); y R. Cialdini, *Influencia: The Psychology of Persuasion* (Nueva York: HarperBusiness, 2007).

## NOTAS

1. R. M. Kanter, "Power Failure in Management Circuits", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1979), p. 65.
2. J. Pfeffer, "Understanding Power in Organizations", *California Management Review* (invierno de 1992), p. 35.
3. Basado en B. M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, 3ª ed. (Nueva York: The Free Press, 1990).
4. D. Carney, "Powerful People Are Better Liars", *Harvard Business Review* (mayo de 2010), pp. 32-33.
5. A. J. Ferguson, M. E. Ormiston y H. Moon, "From Approach to Inhibition: The Influence of Power on Responses to Poor Performers", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 2 (2010), pp. 305-320.
6. J. R. P. French Jr. y B. Raven, "The Bases of Social Power", en D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (Ann Arbor, MI: University of Michigan, Institute for Social Research, 1959), pp. 150-167; B. J. Raven, "The Bases of Power: Origins and Recent Developments", *Journal of Social Issues* (invierno de 1993), pp. 227-251; y G. Yukl, "Use Power Effectively", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 242-247.
7. E. A. Ward, "Social Power Bases of Managers: Emergence of a New Factor", *Journal of Social Psychology* (febrero de 2001), pp. 144-147.
8. S. R. Giessner y T. W. Schubert, "High in the Hierarchy: How Vertical Location and Judgments of Leaders' Power Are Interrelated", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 104, núm. 1 (2007), pp. 30-44.
9. 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; 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; y P. P. Carson, K. D. Carson y C. W. Roe, "Social Power Bases: A Meta-Analytic Examination of Interrelationships and Outcomes", *Journal of Applied Social Psychology* 23, núm. 14 (1993), pp. 1150-1169.
10. S. Penman, "Translation Advertising: Where Shop Meets Hip Hop", *Time* (30 de agosto de 2010), [www.time.com](http://www.time.com)
11. M. van Dijke, D. De Cremer y D. M. Mayer, "The Role of Authority Power in Explaining Procedural Fairness Effects", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 3 (2010), pp. 488-502.
12. R. E. Emerson, "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review* (febrero de 1962), pp. 31-41.
13. H. Mintzberg, *Power In and Around Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1983), p. 24.
14. R. M. Cyert y J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1963).
15. C. Perrow, "Departmental Power and Perspective in Industrial Firms", en M. N. Zald (ed.), *Power in Organizations* (Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 1970).
16. N. Foulkes, "Tractor Boy", *High Life* (octubre de 2002), p. 90.
17. Véase, por ejemplo, D. Kipnis y S. M. Schmidt, "Upward-Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress", *Administrative Science Quarterly* (diciembre de 1988), pp. 528-542; G. Yukl y J. B. Tracey, "Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1992), pp. 525-535; G. Blicke, "Influence Tactics Used by Subordinates: An Empirical Analysis of the Kipnis and Schmidt Subscales", *Psychological Reports* (febrero de 2000), pp. 143-154; y G. Yukl, "Use Power Effectively", pp. 249-252.
18. G. Yukl, *Leadership in Organizations*, 5ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), pp. 141-174; G. R. Ferris, W. A. Hochwarter, C. Douglas, F. R. Blass, R. W. Kolodinsky y D. C. Treadway, "Social Influence Processes in Organizations and Human Resource Systems", en G. R. Ferris y J. J. Martocchio (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 21 (Oxford, UK: JAI Press/Elsevier, 2003), pp. 65-127; y C. A. Higgins, T. A. Judge y G. R. Ferris, "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior* (marzo de 2003), pp. 89-106.
19. C. M. Falbe y G. Yukl, "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics", *Academy of Management Journal* (julio de 1992), pp. 638-653.
20. R. E. Petty y P. Briñol, "Persuasion: From Single to Multiple to Metacognitive Processes", *Perspectives on Psychological Science* 3, núm. 2 (2008), pp. 137-147.
21. J. Badal, "Getting a Raise from the Boss", *The Wall Street Journal* (8 de julio de 2006), pp. B1, B5.
22. Yukl, *Leadership in Organizations*.
23. *Ibid.*
24. Falbe y Yukl, "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics."
25. A. W. Kruglanski, A. Pierro y E. T. Higgins, "Regulatory Mode and Preferred Leadership Styles: How Fit Increases Job Satisfaction", *Basic and Applied Social Psychology* 29, núm. 2 (2007), pp. 137-149; y A. Pierro, L. Cicero y B. H. Raven, "Motivated Compliance with Bases of Social Power", *Journal of Applied Social Psychology* 38, núm. 7 (2008), pp. 1921-1944.
26. P. P. Fu y G. Yukl, "Perceived Effectiveness of Influence Tactics in the United States and China", *Leadership Quarterly* (verano de 2000), pp. 251-266; O. Branzei, "Cultural Explanations of Individual Preferences for Influence Tactics in Cross-Cultural Encounters", *International Journal of Cross Cultural Management* (agosto de 2002), pp. 203-218; G. Yukl, P. P. Fu y R. McDonald, "Cross-Cultural Differences in Perceived Effectiveness of Influence Tactics for Initiating or Resisting Change", *Applied Psychology: An International Review* (enero de 2003), pp. 66-82; y P. P. Fu, T. K. Peng, J. C. Kennedy y G. Yukl, "Examining the Preferences of Influence Tactics in Chinese Societies: A Comparison of Chinese Managers in Hong Kong, Taiwan, and Mainland China", *Organizational Dynamics* 33, núm. 1 (2004), pp. 32-46.
27. C. J. Torelli y S. Shavitt, "Culture and Concepts of Power", *Journal of Personality and Social Psychology* 99, núm. 4 (2010), pp. 703-723.
28. Fu y Yukl, "Perceived Effectiveness of Influence Tactics in the United States and China".
29. S. J. Heine, "Making Sense of East Asian Self-Enhancement", *Journal of Cross-Cultural Psychology* (septiembre de 2003), pp. 596-602.

30. G. R. Ferris, D. C. Treadway, P. L. Perrewé, R. L. Brouer, C. Douglas y S. Lux, "Political Skill in Organizations", *Journal of Management* (junio de 2007), pp. 290-320; K. J. Harris, K. M. Kacmar, S. Zivnuska y J. D. Shaw, "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007), pp. 278-285; W. A. Hochwarter, G. R. Ferris, M. B. Gavin, P. L. Perrewé, A. T. Hall y D. D. Frink, "Political Skill as Neutralizer of Felt Accountability-Job Tension Effects on Job Performance Ratings: A Longitudinal Investigation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007), pp. 226-239; y D. C. Treadway, G. R. Ferris, A. B. Duke, G. L. Adams y J. B. Tatcher, "The Moderating Role of Subordinate Political Skill on Supervisors' Impressions of Subordinate Ingratiation and Ratings of Subordinate Interpersonal Facilitation", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007), pp. 848-855.
31. M. C. Andrews, K. M. Kacmar y K. J. Harris, "Got Political Skill? The Impact of Justice on the Importance of Political Skills for Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 6 (2009), pp. 1427-1437.
32. C. Anderson, S. E. Spataro y F. J. Flynn, "Personality and Organizational Culture as Determinants of Influence", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 3 (2008), pp. 702-710.
33. S. Stecklow, "Sexual-Harassment Cases Plague U.N.", *The Wall Street Journal* (21 de mayo de 2009), p. A1.
34. N. Bode, "Flushing Hospital Nurse Gets \$15 Million Award in Sexual Harassment Suit", *New York Daily News* (23 de febrero de 2009), www.nydailynews.com .
35. L. J. Munson, C. Hulin y F. Drasgow, "Longitudinal Analysis of Dispositional Influences and Sexual Harassment: Effects on Job and Psychological Outcomes", *Personnel Psychology* (primavera de 2000), pp. 21-46; T. M. Glomb, L. J. Munson, C. L. Hulin, M. E. Bergman y F. Drasgow, "Structural Equation Models of Sexual Harassment: Longitudinal Explorations and Cross-Sectional Generalizations", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1999), pp. 14-28; M. E. Bergman, R. D. Langhout, P. A. Palmieri, L. M. Cortina y L. F. Fitzgerald, "The (Un)reasonableness of Reporting: Antecedents and Consequences of Reporting Sexual Harassment", *Journal of Applied Psychology* (abril de 2002), pp. 230-242; y L. R. Offermann y A. B. Malamut, "When Leaders Harass: The Impact of Target Perceptions of Organizational Leadership and Climate on Harassment Reporting and Outcomes", *Journal of Applied Psychology* (octubre de 2002), pp. 885-893.
36. S. Silverstein y S. Christian, "Harassment Ruling Raises Free-Speech Issues", *Los Angeles Times* (11 de noviembre de 1993), p. D2.
37. R. Ilies, N. Hauserman, S. Schwochau y J. Stibal, "Reported Incidence Rates of Work-Related Sexual Harassment in the United States: Using Meta-Analysis to Explain Reported Rate Disparities", *Personnel Psychology* (otoño de 2003), pp. 607-631.
38. K. Bursik y J. Geffter, "Still Stable After All These Years: Perceptions of Sexual Harassment in Academic Contexts", *The Journal of Social Psychology* 151, núm. 3 (2011), pp. 331-349.
39. M. Rotundo, D. Nguyen y P. R. Sackett, "A Meta-Analytic Review of Gender Differences in Perceptions of Sexual Harassment", *Journal of Applied Psychology* (octubre de 2001), pp. 914-922.
40. R. L. Weiner, R. Reiter-Palmon, R. J. Winter, E. Richter, A. Humke y E. Maeder, "Complainant Behavioral Tone, Ambivalent Sexism, and Perceptions of Sexual Harassment", *Psychology, Public Policy, and Law* 16, núm. 1 (2010), pp. 56-84.
41. Ilies, Hauserman, Schwochau y Stibal, "Reported Incidence Rates of Work-Related Sexual Harassment in the United States; A. B. Malamut y L. R. Offermann, "Coping with Sexual Harassment: Personal, Environmental, and Cognitive Determinants", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2001), pp. 1152-1166; L. M. Cortina y S. A. Wasti, "Profiles in Coping: Responses to Sexual Harassment Across Persons, Organizations, and Cultures", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2005), pp. 182-192; y J. W. Kunstman, "Sexual Overperception: Power, Mating Motives, and Biases in Social Judgment", *Journal of Personality and Social Psychology* 100, núm. 2 (2011), pp. 282-294.
42. F. Krings y S. Facchin, "Organizational Justice and Men's Likelihood to Sexually Harass: The Moderating Role of Sexism and Personality", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (2009), pp. 501-510.
43. C. R. Willness, P. Steel y K. Lee, "A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Workplace Sexual Harassment", *Personnel Psychology* 60 (2007), pp. 127-162.
44. Mintzberg, *Power In and Around Organizations*, p. 26. Véase también K. M. Kacmar y R. A. Baron, "Organizational Politics: The State of the Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research", en G. R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 17 (Greenwich, CT: JAI Press, 1999), pp. 1-39; y G. R. Ferris, D. C. Treadway, R. W. Kolokinsky, W. A. Hochwarter, C. J. Kacmar y D. D. Frink, "Development and Validation of the Political Skill Inventory", *Journal of Management* (febrero de 2005), pp. 126-152.
45. S. B. Bacharach y E. J. Lawler, "Political Alignments in Organizations", en R. M. Kramer y M. A. Neale (eds.), *Power and Influence in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), pp. 68-69.
46. A. Drory y T. Romm, "The Definition of Organizational Politics: A Review", *Human Relations* (noviembre de 1990), pp. 1133-1154; y R. S. Cropanzano, K. M. Kacmar y D. P. Bozeman, "Organizational Politics, Justice, and Support: Their Differences and Similarities", en R. S. Cropanzano y K. M. Kacmar (eds.), *Organizational Politics, Justice and Support: Managing Social Climate at Work* (Westport, CT: Quorum Books, 1995), pp. 1-18; y G. R. Ferris y W. A. Hochwarter, "Organizational Politics", en S. Zedeck (ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3 (Washington, DC: American Psychological Association, 2011), pp. 435-459.
47. D. A. Buchanan, "You Stab My Back, I'll Stab Yours: Management Experience and Perceptions of Organization Political Behavior", *British Journal of Management* 19, núm. 1 (2008), pp. 49-64.
48. J. Pfeffer, *Power: Why Some People Have It—And Others Don't* (Nueva York: Harper Collins, 2010).
49. Drory and Romm, "The Definition of Organizational Politics".
50. S. M. Rioux y L. A. Penner, "The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2001), pp. 1306-1314; M. A. Finkelstein y L. A. Penner, "Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating the Functional and Role Identity Approaches",

- Social Behavior & Personality* 32, núm. 4 (2004), pp. 383-398; y J. Schwarzwald, M. Koslowsky y M. Allouf, "Group Membership, Status, and Social Power Preference", *Journal of Applied Social Psychology* 35, núm. 3 (2005), pp. 644-665.
51. Véase, por ejemplo, G. R. Ferris, G. S. Russ y P. M. Fandt, "Politics in Organizations", en R. A. Giacalone y P. Rosenfeld (eds.), *Impression Management in the Organization* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989), pp. 155-156; y W. E. O'Connor y T. G. Morrison, "A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Psychology* (mayo de 2001), pp. 301-312.
  52. Farrell y Petersen, "Patterns of Political Behavior in Organizations", *Academy of Management Review* 7, núm. 3 (1982), pp. 403-412.
  53. G. R. Ferris y K. M. Kacmar, "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management* (marzo de 1992), pp. 93-116.
  54. Véase, por ejemplo, P. M. Fandt y G. R. Ferris, "The Management of Information and Impressions: When Employees Behave Opportunistically", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (febrero de 1990), pp. 140-158; Ferris, Russ y Fandt, "Politics in Organizations", p. 147; y J. M. L. Poon, "Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions", *Journal of Managerial Psychology* 18, núm. 2 (2003), pp. 138-155.
  55. Ferris y Hochwarter, "Organizational Politics".
  56. W. A. Hochwarter, C. Kiewitz, S. L. Castro, P. L. Perrewe y G. R. Ferris, "Positive Affectivity and Collective Efficacy as Moderators of the Relationship Between Perceived Politics and Job Satisfaction", *Journal of Applied Social Psychology* (mayo de 2003), pp. 1009-1035; y C. C. Rosen, P. E. Levy y R. J. Hall, "Placing Perceptions of Politics in the Context of Feedback Environment, Employee Attitudes, and Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006), pp. 211-230.
  57. G. R. Ferris, D. D. Frink, M. C. Galang, J. Zhou, K. M. Kacmar y J. L. Howard, "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes", *Human Relations* (febrero de 1996), pp. 233-266; y E. Vigoda, "Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships Among Politics, Job Distress, and Aggressive Behavior in Organizations", *Journal of Organizational Behavior* (agosto de 2002), pp. 571-591.
  58. S. Aryee, Z. Chen y P. S. Budhwar, "Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of the Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice", *Organizational Behavior & Human Decision Processes* (mayo de 2004), pp. 1-14; y K. M. Kacmar, D. P. Bozeman, D. S. Carlson y W. P. Anthony, "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model." *Human Relations* 52, núm. 3 (1999), pp. 383-416.
  59. C. Kiewitz, W. A. Hochwarter, G. R. Ferris y S. L. Castro, "The Role of Psychological Climate in Neutralizing the Effects of Organizational Politics on Work Outcomes", *Journal of Applied Social Psychology* (junio de 2002), pp. 1189-1207; y M. C. Andrews, L. A. Witt y K. M. Kacmar, "The Interactive Effects of Organizational Politics and Exchange Ideology on Manager Ratings of Retention", *Journal of Vocational Behavior* (abril de 2003), pp. 357-369.
  60. O. J. Labedo, "Perceptions of Organisational Politics: Examination of the Situational Antecedent and Consequences Among Nigeria's Extension Personnel", *Applied Psychology: An International Review* 55, núm. 2 (2006), pp. 255-281.
  61. Kacmar, Bozeman, Carlson y Anthony, "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model", p. 389.
  62. *Ibid.*, p. 409.
  63. K. M. Kacmar, D. G. Bachrach, K. J. Harris y S. Zivnuska, "Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics", *Journal of Applied Psychology* 96 (2011), pp. 633-642.
  64. B. E. Ashforth y R. T. Lee, "Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model", *Human Relations* (julio de 1990), pp. 621-648.
  65. M. Valle y P. L. Perrewe, "Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expanded Model", *Human Relations* (marzo de 2000), pp. 359-386.
  66. M. R. Leary y R. M. Kowalski, "Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model", *Psychological Bulletin* (enero de 1990), pp. 34-47.
  67. Véase, por ejemplo, W. L. Gardner y M. J. Martinko, "Impression Management in Organizations", *Journal of Management* (junio de 1988), pp. 321-338; M. C. Bolino y W. H. Turnley, "More Than One Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management", *Journal of Management* 29, núm. 2 (2003), pp. 141-160; S. Zivnuska, K. M. Kacmar, L. A. Witt, D. S. Carlson y V. K. Bratton, "Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance", *Journal of Organizational Behavior* (agosto de 2004), pp. 627-640; y M. C. Bolino, K. M. Kacmar, W. H. Turnley y J. B. Gilstrap, "A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors", *Journal of Management* 34, núm. 6 (2008), pp. 1080-1109.
  68. M. Snyder y J. Copeland, "Self-monitoring Processes in Organizational Settings", en R. A. Giacalone y P. Rosenfeld (eds.), *Impression Management in the Organization* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989), p. 11; Bolino y Turnley, "More Than One Way to Make an Impression"; y W. H. Turnley y M. C. Bolino, "Achieved Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-Monitoring in Impression Management", *Journal of Applied Psychology* (abril 2001), pp. 351-360.
  69. Leary y Kowalski, "Impression Management", p. 40.
  70. J. Ham y R. Vonk, "Impressions of Impression Management: Evidence of Spontaneous Suspicion of Ulterior Motivation." *Journal of Experimental Social Psychology* 47, núm. 2 (2011), pp. 466-471; y W. M. Bowler, J. R. B. Halbesleben y J. R. B. Paul, "If You're Close with the Leader, You Must Be a Brownnose: The Role of Leader-Member Relationships in Follower, Leader, and Coworker Attributions of Organizational Citizenship Behavior Motives", *Human Resource Management Review* 20, núm. 4 (2010), pp. 309-316.
  71. C. Leberherz, K. Jonas y B. Tomljenovic, "Are We Known by the Company We Keep? Effects of Name Dropping on First Impressions", *Social Influence* 4, núm. 1 (2009), pp. 62-79.
  72. J. R. B. Halbesleben, W. M. Bowler, M. C. Bolino y W. H. Turnley, "Organizational Concern, Prosocial Values, or

- Impression Management? How Supervisors Attribute Motives to Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Social Psychology* 40, núm. 6 (2010), pp. 1450-1489.
73. Ferris, Russ y Fandt, "Politics in Organizations".
74. Z. I. Barsness, K. A. Diekmann y M. L. Seidel, "Motivation and Opportunity: The Role of Remote Work, Demographic Dissimilarity, and Social Network Centrality in Impression Management", *Academy of Management Journal* 48, núm. 3 (2005), pp. 401-419.
75. A. P. J. Ellis, B. J. West, A. M. Ryan y R. P. DeShon, "The Use of Impression Management Tactics in Structural Interviews: A Function of Question Type?" *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2002), pp. 1200-1208.
76. C. K. Stevens y A. L. Kristof, "Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews", *Journal of Applied Psychology* 80 (1995), pp. 587-606; L. A. McFarland, A. M. Ryan y S. D. Kriska, "Impression Management Use and Effectiveness Across Assessment Methods", *Journal of Management* 29, núm. 5 (2003), pp. 641-661; C. A. Higgins y T. A. Judge, "The Effect of Applicant Influence Tactics on Recruiter Perceptions of Fit and Hiring Recommendations: A Field Study", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 4 (2004), pp. 622-632; y W. C. Tsai, C. C. Chen y S. F. Chiu, "Exploring Boundaries of the Effects of Applicant Impression Management Tactics in Job Interviews", *Journal of Management* (febrero de 2005), pp. 108-125.
77. D. C. Gilmore y G. R. Ferris, "The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments", *Journal of Management* 15, núm. 4 (1989), pp. 557-564.
78. Stevens y Kristof, "Making the Right Impression."
79. C. A. Higgins, T. A. Judge y G. R. Ferris, "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior* (marzo de 2003), pp. 89-106.
80. *Ibid.*
81. K. J. Harris, K. M. Kacmar, S. Zivnuska y J. D. Shaw, "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007), pp. 278-285; y D. C. Treadway, G. R. Ferris, A. B. Duke, G. L. Adams y J. B. Thatcher, "The Moderating Role of Subordinate Political Skill on Supervisors' Impressions of Subordinate Ingratiation and Ratings of Subordinate Interpersonal Facilitation", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007), pp. 848-855.
82. J. D. Westphal y I. Stern, "Flattery Will Get You Everywhere (Especially if You Are a Male Caucasian): How Ingratiation, Boardroom Behavior, and Demographic Minority Status Affect Additional Board Appointments of U.S. Companies", *Academy of Management Journal* 50, núm. 2 (2007), pp. 267-288.
83. Véase T. Romm y A. Drory, "Political Behavior in Organizations: A Cross-Cultural Comparison", *International Journal of Value Based Management* 1 (1988), pp. 97-113; y E. Vigoda, "Reactions to Organizational Politics: A Cross-Cultural Examination in Israel and Britain", *Human Relations* (noviembre de 2001), pp. 1483-1518.
84. J. L. T. Leong, M. H. Bond y P. P. Fu, "Perceived Effectiveness of Influence Strategies in the United States and Three Chinese Societies", *International Journal of Cross Cultural Management* (mayo de 2006), pp. 101-120.
85. Y. Miyamoto y B. Wilken, "Culturally Contingent Situated Cognition: Influencing Other People Fosters Analytic Perception in the United States but Not in Japan", *Psychological Science* 21, núm. 11 (2010), pp. 1616-1622.
86. E. Vigoda, "Reactions to Organizational Politics", p. 1512.
87. *Ibid.*, p. 1510.



## NO HAY CONFLICTOS EN LA OFICINA POSTAL . . . ¿ESO ES BUENO?

**¿R**ecuerda alguna huelga de los trabajadores del servicio postal estadounidense (USPS)? Probablemente no, porque la última ocurrió hace más de 40 años, en 1970. El liderazgo del USPS y los sindicatos que representan a sus trabajadores se enorgullecen de su cooperación. En marzo de 2011, el USPS llegó a un acuerdo con el American Postal Workers Union (APWU), el cual:

- Otorga un aumento anual de 3.5 por ciento a los empleados del APWU.
- Incluye siete ajustes salariales por incrementos en el costo de la vida.
- Extiende la cláusula en el contrato referente a no despedir personal.

El sindicato y la administración están satisfechos con el contrato. "El sindicato y la administración llegaron a un acuerdo que consiste en una propuesta donde todos ganan", afirma el presidente del APWU, Cliff Guffey. El administrador general de Correos, Patrick R. Donahoe, también elogió el acuerdo: "Al trabajar juntos, hemos creado un nuevo contrato que beneficia a nuestros clientes, a nuestros trabajadores y al futuro del servicio postal".

Cuando las dos partes cooperan y exhiben pocas señales de conflicto, esto suele ser un indicador de una relación saludable, ¿no es así? Pues muchos expertos creen que no, incluyendo al hombre que fue asignado para hacer una revisión al USPS, Phillip Herr, de la Government Accountability Office (GAO).

Según estos expertos, el problema consiste en que el modelo de negocios para el USPS es muy defectuoso. El servicio postal pierde miles de millones de dólares por cada año de operación. Ha recibido préstamos por \$12,000 millones de la Tesorería estadounidense y está a punto de incumplir con un pago de \$5,500 millones para cubrir los costos de salud de los futuros jubilados. Actualmente está solicitando al Congreso estadounidense que lo exonere de los pagos de su deuda. (En 2006, el Congreso liberó al USPS de un pago de pensiones por \$27,000 millones, trasladando la deuda a los contribuyentes estadounidenses). ¿Por qué el servicio postal pierde tanto dinero aun con subsidios tan elevados?

Una razón fundamental es el volumen. Con el crecimiento de las comunicaciones por correo electrónico, el volumen del correo ha disminuido, y mucho. Cayó 20 por ciento de 2006 a 2010, y casi todos esperan que la tendencia a la baja continúe, si no es que se acelera. De manera anticipada, muchas otras naciones han privatizado sus servicios de correo, permitiendo una adaptación más rápida. El sistema postal sueco, que fue privatizado, da a los receptores del correo la opción de recibir su correspondencia por medio de copias escaneadas, conserva un archivo digital del correo con siete años de antigüedad, y recientemente introdujo una aplicación que permite a los usuarios convertir las fotografías de su teléfono celular en tarjetas postales. El USPS continúa cobrando las mismas tarifas por onza para entrega en cualquier parte, ya sea que la correspondencia se dirija a un domicilio en la misma calle o que deba entregarse en mula de carga en las profundidades del Gran Cañón. La mayoría de los ingresos del USPS provienen del correo basura que, desde luego, la mayoría de las personas no desean recibir.

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

*Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:*

- 1 Definir *conflicto*.
- 2 Establecer las diferencias entre las siguientes perspectivas de los conflictos: tradicional, interaccionista y del manejo de conflictos.
- 3 Explicar el proceso del conflicto.
- 4 Definir *negociación*.
- 5 Comparar la negociación distributiva con la integradora.
- 6 Aplicar las cinco etapas del proceso de negociación.
- 7 Mostrar cómo influyen las diferencias individuales en las negociaciones.
- 8 Evaluar los roles y las funciones de las negociaciones con terceros.

#### MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com).

# Conflicto y negociación

# 14

*Que nunca negociemos por miedo.  
Pero que nunca tengamos miedo de negociar.*

—John F. Kennedy

Fotografía: Un trabajador del servicio postal opera una máquina automática de clasificación. Fuente: Newscom



Por último, el USPS no es especialmente competitivo ante Federal Express (FedEx) y United Parcel Service (UPS), sus rivales en el lucrativo negocio de mensajería inmediata y terrestre. Aunque el USPS es mucho más grande —cuenta con 571,566 trabajadores de tiempo completo, lo que lo convierte en el empleador más grande de Estados Unidos, después de Walmart—, FedEx y UPS poseen 84 por ciento del mercado de mensajería inmediata y terrestre. ¿Por qué el USPS no es competitivo? Más de 80 por ciento de su presupuesto se utiliza para pagar los salarios y las prestaciones de los trabajadores, a diferencia de 43 por ciento de FedEx y 61 por ciento de UPS.

A decir verdad, el USPS se desempeña bien en distintos ámbitos, ya que tiene muchos empleados dedicados, y sus líderes siguen hablando del cambio. Sin embargo, no es fácil hacer modificaciones, y los cambios casi siempre tienen consecuencias importantes. Mientras tanto, el servicio postal continúa sobre el camino que ofrece la menor resistencia. Según un experto: “Muy pronto se va a convertir en un servicio gubernamental [de correo basura]. ¿Tiene algún sentido?”.

Fuentes: D. Leonard, “The End of Mail”, *Bloomberg Businessweek* (30 de mayo de 2011), pp. 60-65; G. Easterbrook, “The Post Office—Return to Sender”, *Reuters* (1 de junio de 2011), descargado el 30 de junio de 2011, de <http://blogs.reuters.com/>; y E. O’Keefe, “Postal Union Contract Ratified”, *Washington Post* (12 de mayo de 2011), descargado el 10 de julio de 2011, de [www.washingtonpost.com/](http://www.washingtonpost.com/).

Como se observa en el ejemplo del USPS, tanto la presencia como la ausencia de conflictos y negociaciones suelen ser procesos interpersonales complejos y polémicos. Aunque por lo general se considera al conflicto como un asunto negativo y a la negociación como uno positivo, ambos pueden tener resultados perjudiciales y benéficos, y lo que consideramos positivo o negativo a menudo depende de nuestro punto de vista. Veamos cómo maneja usted los conflictos. Resuelva la siguiente autoevaluación.



### ¿Cuál es mi estilo preferido para manejar conflictos?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad II.C5 (What’s My Preferred Conflict-Handling Style?) y responda las siguientes preguntas:

1. Según su calificación más alta, ¿cuál es su estilo principal para manejar conflictos?
2. ¿Piensa que su estilo varía, dependiendo de la situación?
3. ¿Le gustaría cambiar algunos aspectos de su estilo de manejo de conflictos?

## Definición de conflicto

### 1 Definir conflicto.

Las definiciones de *conflicto*<sup>1</sup> abundan, pero la mayoría de ellas incluyen la idea de que el conflicto es una percepción. Si nadie ve un conflicto, entonces hay consenso de que este no existe. Asimismo, para que se inicie un proceso de conflicto, es necesario que haya oposición o incompatibilidad, y algún tipo de interacción.

Entonces, un **conflicto** se define como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa.<sup>2</sup> Esta definición es intencionalmente amplia; describe el momento en cualquier actividad en el que una in-

teración se convierte en un conflicto entre partes. Abarca una amplia gama de conflictos que las personas experimentan en las organizaciones: metas incompatibles, diferencias en la interpretación de los hechos, desacuerdos basados en expectativas conductuales, etcétera. Por último, la definición es lo suficientemente flexible para cubrir todos los niveles de conflicto, desde actos explícitos y violentos, hasta formas sutiles de desacuerdo.

## Transiciones en el concepto de conflicto

- 2** Establecer las diferencias entre las siguientes perspectivas de los conflictos: tradicional, interaccionista y del manejo de conflictos.

Aquí cabe decir que ha habido discusiones en relación con el papel que desempeña el conflicto en los grupos y las organizaciones. Una escuela de pensamiento plantea que debe evitarse el conflicto, ya que indica un mal funcionamiento dentro del grupo. Esta es la perspectiva *tradicional*. Otra corriente de pensamiento propone que el conflicto no solo puede ser una fuerza positiva dentro de un grupo, sino que cierto grado de conflicto es absolutamente necesario para el que un grupo tenga un desempeño eficaz. Esta es la teoría *interaccionista*. Por último, investigaciones recientes plantean que, en lugar de fomentar los conflictos “buenos” o desalentar los conflictos “malos”, es más importante resolver de forma productiva los conflictos que ocurren de manera natural. A esta corriente se le conoce como la perspectiva del *manejo del conflicto*. Ahora se revisará con detalle cada teoría.

### Perspectiva tradicional del conflicto

El primer enfoque planteaba que todo conflicto era dañino y que debía evitarse. El conflicto se consideraba como un asunto negativo y era sinónimo de términos como *violencia, destrucción e irracionalidad*, los cuales reforzaban su connotación negativa. La **perspectiva tradicional del conflicto** era coherente con las actitudes relacionadas con la conducta grupal que prevalecían en las décadas de 1930 y 1940. El conflicto se consideraba como un resultado disfuncional que surgía de la mala comunicación, la falta de apertura y de confianza entre las personas, y el fracaso de los directivos en su responsabilidad de satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus trabajadores.

Es verdad que la idea de que todos los conflictos son malos ofrece un enfoque simplista para analizar el comportamiento de las personas que participan en ellos. Desde este punto de vista, solo se necesita dirigir la atención a sus causas y corregir lo que funcione mal, para así mejorar el desempeño del grupo y de la organización. Esta perspectiva del conflicto perdió adeptos durante mucho tiempo, cuando los investigadores se dieron cuenta de que era inevitable cierto grado de conflicto.

### Perspectiva interaccionista del conflicto

La **perspectiva interaccionista del conflicto** promueve los conflictos sobre la base de que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo se vuelve con facilidad estático, apático y sin responsabilidad ante las necesidades de cambio e innovación.<sup>9</sup> La principal contribución de esta teoría es que reconoce que un nivel mínimo de conflicto puede lograr que un grupo siga siendo viable, autocrítico y creativo.

El punto de vista interaccionista no propone que todos los conflictos sean buenos, sino que los **conflictos funcionales** apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño, por lo que se trata de un tipo de conflicto constructivo. El conflicto

**conflicto** Proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado negativamente, o está por afectar, algo a que a la primera le preocupa.

**perspectiva tradicional del conflicto** Creencia de que todo conflicto es dañino y debe evitarse.

**perspectiva interaccionista del conflicto** Creencia de que el conflicto no solo es una fuerza positiva dentro de un grupo, sino que también es absolutamente necesario para que el grupo tenga un desempeño eficaz.

**conflicto funcional** Aquel que sustenta las metas del grupo y mejora su desempeño.

que daña el desempeño del grupo es un **conflicto disfuncional** o destructivo. ¿Cuál es la diferencia entre un conflicto funcional y uno disfuncional? Las evidencias indican que es necesario analizar el *tipo* de conflicto, es decir, si se vincula con una tarea, una relación o un proceso.<sup>4</sup>

El **conflicto de tarea** se relaciona con el contenido y las metas del trabajo. El **conflicto de relación** se centra en las relaciones interpersonales, y el **conflicto de proceso** tiene que ver con la forma en que se realiza el trabajo. Los estudios demuestran que los conflictos de relación casi siempre son disfuncionales.<sup>5</sup> ¿Por qué? Parece que las hostilidades y la fricción interpersonales inherentes a los conflictos de relación incrementan los choques de personalidad y disminuyen la comprensión mutua, lo que obstaculiza el cumplimiento de las tareas organizacionales. Por desgracia, los gerentes pasan gran parte de su tiempo resolviendo conflictos entre los miembros del personal; una encuesta indicó que esta tarea consume 18 por ciento de su tiempo.<sup>6</sup>

En contraste, los conflictos de proceso de bajo nivel y los de tarea de niveles bajo a moderado pueden ser funcionales, pero solo en casos muy específicos. Revisiones recientes han revelado que los conflictos de tarea suelen ser tan dañinos como los conflictos de relación.<sup>7</sup> Para que el conflicto sea productivo, debe mantenerse bajo ciertos límites. Por ejemplo, un estudio realizado en China encontró que los niveles moderados de conflicto de tarea en la etapa de desarrollo temprano podían aumentar la creatividad grupal, pero que los altos niveles de conflicto de tarea reducían el desempeño del equipo; además, los conflictos de tarea no estaban relacionados con el desempeño, una vez que el grupo se encontraba en sus últimas etapas de desarrollo.<sup>8</sup> Las discusiones intensas sobre la división de las tareas se vuelven disfuncionales cuando generan incertidumbre en los roles de la tarea, incrementan el tiempo para concluirla y llevan a que los miembros trabajen con propósitos contradictorios. Los conflictos de tarea con niveles de bajo a moderado estimulan el análisis de las ideas, lo que significa que se relacionan de forma positiva con la creatividad y la innovación, pero que no están relacionados con el desempeño de tareas rutinarias. Los grupos que realizan tareas rutinarias que no requieren de creatividad, no obtienen beneficios del conflicto de tarea. Además, si el grupo ya analiza las ideas sin confrontaciones, el hecho de añadir conflicto no lo ayudará a generar más ideas. El conflicto de tarea también está relacionado con esos resultados positivos, solo cuando todos los miembros comparten las mismas metas y tienen los mismos niveles elevados de confianza.<sup>9</sup> En otras palabras, esos conflictos de tarea están relacionados con un mejor desempeño solo cuando todos los miembros creen que el equipo es un ámbito seguro para correr riesgos y que los miembros no rechazarán o degradarán de forma deliberada a las personas que hablan sin temor.<sup>10</sup>

Con frecuencia el conflicto de tarea es funcional, pero uno de sus riesgos es que puede escalar y convertirse en una batalla de voluntades. Por ejemplo, como inversionista de Target Corporation, William Ackman trató durante muchos años, sin éxito, de convencer al detallista de cambiar su estrategia de negocios para mejorar su desempeño y aumentar las ganancias de los accionistas. Ackman trató de incluir nuevos miembros en el consejo con votos representativos. Pidió a los accionistas que eligieran a candidatos que aportaran nuevas ideas al consejo de Target, al que acusó de demorar mucho en tomar decisiones trascendentales. Después de una larga batalla en la que Target gastó millones de dólares para defenderse, los accionistas votaron para conservar a los mismos miembros del consejo. Aquí se observa a Ackman en una reunión con los medios de comunicación, después de perder la batalla de representatividad en la que sus candidatos recibieron menos del 20 por ciento de los votos.



## Perspectiva enfocada a la resolución del conflicto

Los investigadores, incluyendo a los grandes defensores de la perspectiva interaccionista, han comenzado a reconocer que existen algunos problemas al fomentar los conflictos.<sup>11</sup> Como se verá, existen casos muy específicos en los que el conflicto resulta benéfico. Sin embargo, los conflictos en el lugar de trabajo no son productivos, quitan tiempo a las actividades laborales o a la interacción con los clientes, y el enojo y el rencor a menudo permanecen después de que los conflictos parecen haber terminado. Es difícil que las personas definan sus sentimientos en categorías de desacuerdos “de tareas” o “de relación”, de manera que es común que los conflictos de tarea se conviertan en conflictos de relación.<sup>12</sup> Un estudio realizado en Taiwán e Indonesia descubrió que cuando existen grandes conflictos de relación, el incremento de los conflictos de tarea se relaciona de manera consistente con niveles más bajos de desempeño y satisfacción de los miembros del equipo.<sup>13</sup> Los conflictos generan estrés, y esto puede ocasionar que las personas tengan una mente más cerrada y sean más desafiantes.<sup>14</sup> Los estudios de laboratorio sobre el conflicto no toman en cuenta la disminución de la confianza y de la cooperación que ocurre incluso en los conflictos de relación. Los estudios de largo plazo indican que todos los conflictos reducen la confianza, el respeto y la cohesión en los grupos, lo cual, a la vez, disminuye la viabilidad de estos a largo plazo.<sup>15</sup>

A la luz de tales hallazgos, los investigadores han comenzado a enfocarse más en explorar todo el contexto en el que ocurren los conflictos, antes y después de que se presente la etapa conductual del conflicto. Un cuerpo creciente de investigaciones, que se revisará más adelante, sugiere que es posible minimizar los efectos negativos de los conflictos al concentrarse en preparar a los individuos para enfrentarlos, desarrollando estrategias de resolución y facilitando una discusión abierta. Los investigadores interesados en los conflictos transculturales también han alentado a los individuos a que reconozcan los impedimentos para alcanzar un acuerdo, como el apego emocional oculto hacia un curso de acción en particular y las identidades sociales que colocan a las personas en diferentes “lados” de un problema, con base en variables nacionales o culturales. La resolución de los conflictos transculturales inicia al reconocer esas preocupaciones emocionales basadas en la identidad, y al crear vínculos entre las partes mediante intereses en común.<sup>16</sup>

En resumen, la perspectiva tradicional estaba limitada al suponer que todos los conflictos debían eliminarse. La idea interaccionista de que el conflicto puede estimular una discusión activa sin provocar emociones negativas y destructivas es incompleta. La perspectiva del manejo del conflicto reconoce que este tal vez sea inevitable en la mayoría de las organizaciones, y se enfoca más en la resolución productiva de los conflictos. El péndulo de la investigación ha oscilado de la eliminación del conflicto y su control para mantenerlo dentro de niveles reducidos, hasta la postura actual de encontrar métodos constructivos para resolver los conflictos de forma productiva y reducir tanto como sea posible sus influencias destructivas.

## El proceso del conflicto

### 3 Explicar el proceso del conflicto.

El **proceso del conflicto** tiene cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados. En la figura 14-1 se presenta el diagrama de este proceso.

**conflicto disfuncional** Aquel que dificulta el desempeño del grupo.

**conflicto de tarea** Conflicto sobre el contenido y las metas del trabajo.

**conflicto de relación** Conflicto basado en las relaciones interpersonales.

**conflicto de proceso** Conflicto sobre cómo se debe realizar el trabajo.

**proceso de conflicto** Un proceso que tiene cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

Figura 14-1 El proceso del conflicto



### Etapa 1: Oposición o incompatibilidad potencial

La primera etapa en el proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto. Tales condiciones *no necesariamente* conducen al conflicto de manera directa, pero para que este surja, es necesaria la aparición de una de ellas. En aras de la sencillez, dichas condiciones (que también se consideran causas o fuentes del conflicto) se agrupan en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales.

**Comunicación** Susan había trabajado en la administración de la cadena de suministro de Bristol-Myers Squibb durante 3 años. Disfrutaba su trabajo en gran parte debido a que su gerente, Harry, era un excelente jefe. Luego, Harry fue ascendido y Chuck ocupó su lugar. Seis meses después, Susan dice que ahora su trabajo es mucho más frustrante. “Harry y yo estábamos en la misma frecuencia, y con Chuck no es así. Él me dice algo y yo lo hago, pero luego me reprocha que lo hice mal. Pienso que quiere una cosa, pero dice otra. Ha sido así desde el día que llegó. No pasa un día sin que me grite por algo. Hay ciertas personas con las que es fácil comunicarse, y ¡Chuck no es una de ellas!”.

Los comentarios de Susan ilustran que la comunicación puede ser una fuente de conflicto.<sup>17</sup> Representan las fuerzas opuestas que surgen de las dificultades semánticas, malos entendidos y “ruido” en los canales de comunicación. Recuerde los comentarios que se hicieron sobre la comunicación en el capítulo 11.

Una revisión de las investigaciones sugiere que las distintas connotaciones de las palabras, el uso de jerga, el intercambio insuficiente de información y el ruido en el canal de comunicación son barreras para la comunicación y potenciales condiciones antecedentes de los conflictos. Las investigaciones también revelan un hecho sorprendente: el potencial de conflicto aumenta cuando hay muy poca o *demasiada* comunicación. Al parecer, un aumento de la comunicación es funcional hasta cierto punto, después del cual es posible comunicarse en exceso, con el resultante incremento en el potencial para el conflicto.

**Estructura** Charlottee y Mercedes trabajan en Portland Furniture Mart, un detallista importante de mobiliario que ofrece descuentos. Charlottee es vendedora de piso y Mercedes es la gerente de crédito de la compañía. Las dos mujeres se conocen desde hace varios años y tienen mucho en común. Viven a dos cuadras una de la otra, sus hijas mayores asisten a la misma escuela y son grandes amigas. En realidad, si Charlotte y Mercedes tuvieran diferentes trabajos serían muy buenas amigas, pero en la situación actual se pelean constantemente. El trabajo de Charlotte consiste en vender muebles, y lo hace bien. La mayor parte de sus ventas son a

crédito, y como el trabajo de Mercedes consiste en asegurarse de que la compañía minimice las pérdidas por incumplimiento en el pago de créditos, con frecuencia rechaza la solicitud de algún cliente con el que Charlotte acaba de cerrar una venta. No hay ninguna rencilla personal entre ellas; es solo que los requerimientos de sus puestos las colocan en conflicto.

Los conflictos entre Charlotte y Mercedes son de naturaleza estructural. En este contexto, el término *estructural* incluye variables como el tamaño del grupo, el grado de especialización de las tareas asignadas a los miembros del grupo, la claridad jurisdiccional, la compatibilidad con las metas de los miembros, los estilos de liderazgo, los sistemas de recompensa y el grado de dependencia entre los grupos.

El tamaño y la especialización pueden estimular el conflicto. Cuanto más grande sea el grupo y más especializadas sean sus actividades, mayor es la probabilidad de que surja un conflicto. Se ha visto que la antigüedad en un cargo y el conflicto tienen una relación inversa; el potencial para el conflicto es mayor cuando los miembros del grupo son más jóvenes y la rotación es elevada.

Cuanto mayor sea la ambigüedad con respecto a la asignación de las responsabilidades, más potencial hay para el inicio de un conflicto. Tales ambigüedades jurisdiccionales incrementan las peleas al interior del grupo por controlar los recursos y el territorio. La diversidad de metas entre grupos también es una fuente importante de conflictos. Cuando los grupos dentro de una organización persiguen objetivos distintos, algunos de los cuales son inherentemente opuestos —como las ventas y el crédito, en Portland Furniture Mart—, hay más oportunidades para el conflicto. Asimismo, los sistemas de recompensa crean conflictos cuando un miembro gana a expensas de otro. Por último, si un grupo es dependiente de otro (a diferencia de dos mutuamente independientes) o si la interdependencia permite que un grupo tenga ganancias a costa del otro, se estimula el surgimiento de fuerzas opuestas.

**Variables personales** ¿Ha conocido a alguien que de inmediato le disgustó? Tal vez usted estaba en desacuerdo con la mayoría de las opiniones que ese individuo expresaba, y hasta las características más insignificantes —el tono de su voz, su sonrisa y personalidad— le molestaban. Todos hemos conocido gente así. Cuando se tiene que trabajar con tales individuos, aumenta el potencial de un conflicto.

Nuestra última categoría de fuentes potenciales de conflicto corresponde a las variables personales, que incluyen la personalidad, las emociones y los valores. Parece que la personalidad interviene en el proceso del conflicto: algunas personas tienden a involucrarse en más conflictos. De manera específica, los individuos con rasgos de personalidad como desagrado, neuroticismo o autovigilancia son más proclives a tener problemas con otros individuos, y a reaccionar de manera inadecuada cuando surgen los conflictos.<sup>18</sup> Las emociones también ocasionan conflictos. Por ejemplo, una empleada que llega a trabajar irritada porque tuvo un difícil trayecto hacia el trabajo podría llevar ese enojo a su reunión de las 9 a.m. ¿Cuál es el problema? Su ira podría molestar a sus colegas y generar una reunión llena de tensiones.<sup>19</sup>

## Etapa II: Cognición y personalización

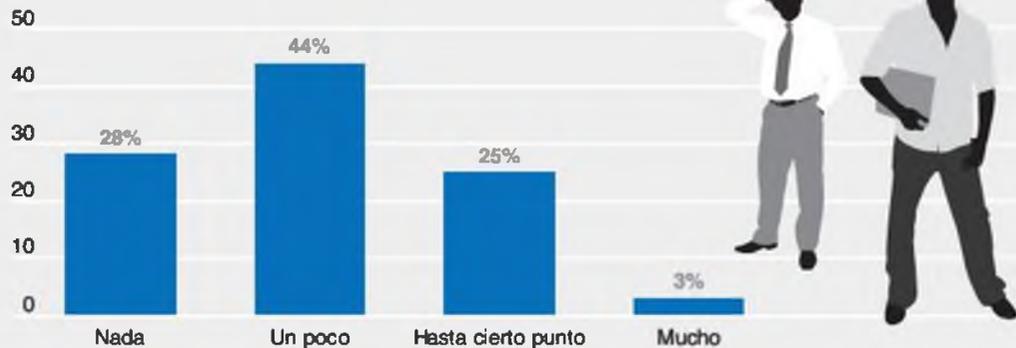
Si las condiciones mencionadas en la etapa I afectan negativamente algo que es importante para una de las partes, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se concreta en la segunda etapa.

Como se mencionó en la definición de conflicto, una o más de las partes deben estar conscientes de la existencia de las condiciones previas. Sin embargo, el hecho de que se trate de un **conflicto percibido**, no significa que esté personalizado. En otras palabras, “A podría estar consciente de que B y A tienen un grave desacuerdo... pero esto no provoca que A esté tenso o ansioso, y es probable que no

## Encuesta de CO

## Las diferencias generacionales provocan algunos conflictos en el lugar de trabajo

¿Qué tan problemático es el conflicto intergeneracional en su lugar de trabajo?



Fuente: Basado en "Intergenerational Conflict in the Workplace", SHRM News (29 de abril de 2011).

afecte en lo absoluto el afecto de *A* hacia *B*.<sup>20</sup> Es en el nivel de **conflicto advertido**, cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Recuerde dos cosas: en primer lugar, la etapa II es importante porque durante esta tienden a definirse los aspectos del conflicto, es decir, las partes deciden de qué se trata el conflicto.<sup>21</sup> Si yo defino nuestro desacuerdo sobre el salario como una situación de suma cero (es decir, si usted obtiene el aumento que desea, habrá esa cantidad menos para mí), estaré mucho menos dispuesto a llegar a un acuerdo que si considero el conflicto como una situación de ganar-ganar (es decir, el dinero del fondo salarial podría incrementarse, de modo que los dos obtengamos el aumento que queremos). Así, la definición del conflicto es importante porque suele indicar el conjunto de arreglos posibles.

En segundo lugar, las emociones desempeñan un papel importante en la formación de las percepciones.<sup>22</sup> Las emociones negativas producen una simplificación excesiva de los problemas, reducen la confianza y permiten interpretaciones negativas del comportamiento de la otra parte.<sup>23</sup> En contraste, se ha observado que los sentimientos positivos aumentan la tendencia a ver las relaciones potenciales entre los elementos de un problema, a adoptar un punto de vista más amplio de la situación, y a desarrollar soluciones más innovadoras.<sup>24</sup>

### Etapa III: Intenciones

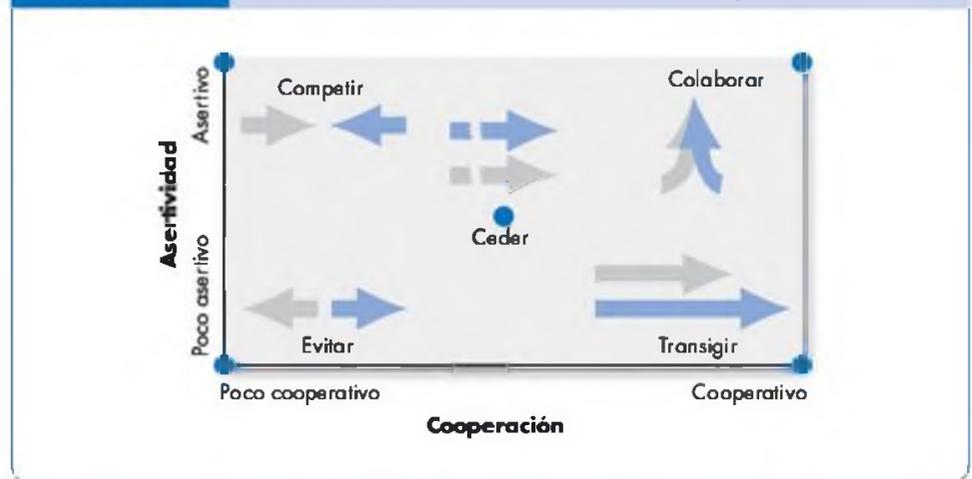
Las **intenciones** intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Son decisiones para actuar de cierta forma.<sup>25</sup>

Las intenciones se consideran una etapa distinta porque se tiene que inferir lo que el otro pretende, para saber cómo responder a su comportamiento. Muchos conflictos suben de intensidad solo porque una de las partes atribuye intenciones equivocadas a la otra. Además, es común que haya una gran desviación entre las intenciones y el comportamiento, por lo que este no siempre refleja con exactitud las intenciones de una persona.

La figura 14-2 representa el esfuerzo de un autor por identificar las principales intenciones en el manejo del conflicto. Con el empleo de dos dimensiones —la *cooperación* (el grado en que una parte trata de satisfacer los intereses de la otra) y la *asertividad* (el grado en que una de las partes intenta satisfacer

Figura 14-2

Dimensiones de las intenciones del manejo del conflicto



Fuente: Figura tomada de "Conflict and Negotiation Processes in Organizations" de K. Thomas, en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2a. ed. Vol. 3 de M. D. Dunnette y I. M. Hough, p. 668 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992). Utilizada con autorización.

sus propios intereses)—, es posible identificar cinco intenciones de manejo del conflicto: *competir* (asertividad y escasa cooperación), *colaborar* (asertividad y cooperación), *evitar* (escasa asertividad y escasa cooperación), *ceder* (escasa asertividad y cooperación), y *transigir* (punto medio entre la asertividad y la cooperación).<sup>26</sup>

**Competir** Una persona **compite** cuando busca satisfacer sus propios intereses, sin que le importe el efecto sobre las otras partes del conflicto. Por ejemplo, un individuo compite cuando hace una apuesta que solo una persona puede ganar.

**Colaborar** Cuando las partes en conflicto desean satisfacer por completo los intereses de cada una, existe cooperación y la búsqueda de un resultado que beneficie a todos. Al **colaborar**, las partes intentan resolver un problema aclarando las diferencias en vez de ceder a otros puntos de vista. Cuando alguien trata de encontrar una solución de ganar-ganar, que permita lograr plenamente las metas de todas las partes, está colaborando.

**Evitar** Una persona reconoce que existe un conflicto y quiere alejarse de él o eliminarlo. Algunos ejemplos de **evitar** incluyen el intento de ignorar el conflicto y eludir a aquellos con quienes no se está de acuerdo.

**Ceder** Cuando una de las partes intenta calmar a un oponente, podría estar dispuesta a colocar los intereses de este por encima de los suyos, sacrificándose para mantener la relación. A esta intención se le conoce como **ceder**. Apoyar la opinión de otra persona, a pesar de tener reservas al respecto, sería un ejemplo de ceder.

**conflicto advertido** *Involucramiento emocional en un conflicto, que crea ansiedad, tensiones, frustración u hostilidad.*

**intenciones** *Decisiones de actuar de cierta forma.*

**competir** *Deseo de satisfacer los propios intereses, sin importar qué efectos tenga en la otra parte del conflicto.*

**colaborar** *Situación en la que cada una de las partes de un conflicto desea satisfacer por completo los intereses de todas las partes.*

**evitar** *Deseo de alejarse de un conflicto o eliminarlo.*

**ceder** *Disposición de una de las partes del conflicto para colocar los intereses de su oponente por encima de los propios.*

**Transigir** Al transigir, no hay un ganador ni un perdedor evidente, sino que más bien existe la disponibilidad para racionar el objeto del conflicto y aceptar una solución que provea la satisfacción incompleta de los intereses de ambas partes. Entonces, la característica distintiva de la transigencia es que cada parte pretende ceder algo.

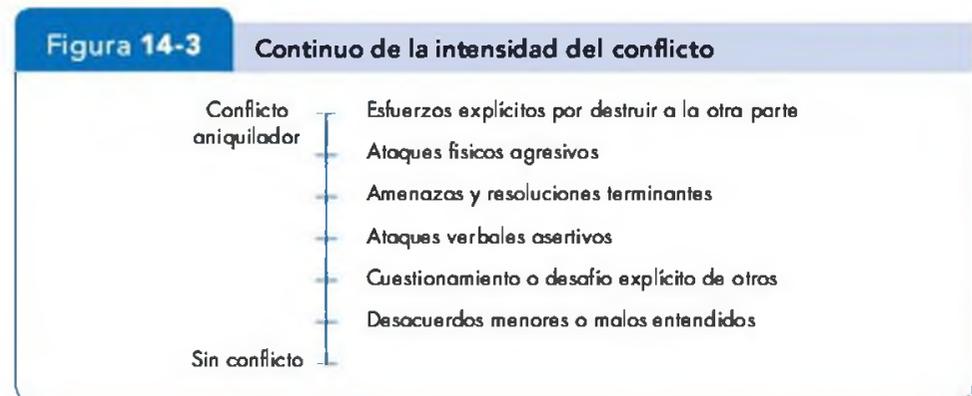
Las intenciones no siempre son fijas. En el curso de un conflicto pueden cambiar si las partes son capaces de adoptar el punto de vista del otro o de responder emocionalmente al comportamiento de la otra parte. Sin embargo, las investigaciones indican que las personas muestran preferencias con respecto a las cinco intenciones del manejo de conflictos mencionadas.<sup>27</sup> Es posible predecir con bastante exactitud las intenciones de un individuo a partir de una combinación de las características intelectuales y de personalidad.

### Etapa IV: Comportamiento

Cuando la mayoría de las personas piensan en situaciones de conflicto, tienden a centrarse en la etapa IV porque es cuando los conflictos se hacen visibles. La etapa de comportamiento incluye las aseveraciones, las acciones y las reacciones de las partes en conflicto, por lo general como intentos explícitos de implementar sus propias intenciones. Como resultado de los errores o las actuaciones faltas de tacto, en ocasiones los comportamientos manifiestos se desvían de las intenciones originales.<sup>28</sup>

Es útil pensar en la etapa IV como un proceso dinámico de interacción. Por ejemplo, usted me exige algo, yo respondo con un alegato, usted me amenaza, yo también lo amenazo, y así sucesivamente. En la figura 14-3 se presenta una manera de visualizar el comportamiento en los conflictos. Todos los conflictos ocurren a lo largo de este continuo. En el extremo inferior del continuo se encuentran los conflictos caracterizados por formas de tensión sutiles, indirectas y muy controladas, como ocurre cuando un estudiante cuestiona algún comentario que el profesor acaba de expresar. La intensidad del conflicto escala a medida que asciende a lo largo del continuo, hasta convertirse en algo muy destructivo. Es muy claro que los golpes, los motines y las guerras caen en este rango superior. Los conflictos que alcanzan los rangos superiores del continuo casi siempre son disfuncionales. Los conflictos funcionales suelen estar confinados al rango inferior del continuo.

Si un conflicto es disfuncional, ¿qué pueden hacer las partes para disminuirlo? O a la inversa, ¿qué opciones existen si un conflicto es demasiado leve y necesita fortalecerse? Esto lleva a las técnicas de **administración de los conflictos**. La figura 14-4 lista las principales técnicas de resolución y estímulo que permiten a los gerentes controlar los niveles de conflicto. Varias de las técnicas de resolución se describieron antes como intenciones de manejo del conflicto. Desde luego, esto no debe sorprender. En condiciones ideales, las intenciones de una persona deben traducirse en comportamientos equiparables.



Fuente: Basado en S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 93-97; y F. Glasl, "The Process of Conflict Escalation and the Role of Third Parties", en G. B. J. Bomers y R. Peterson (eds.), *Conflict Management and Industrial Relations* (Boston: Kluwer-Nijhoff, 1982), pp. 119-140.

**Figura 14-4** Técnicas para la administración de conflictos

<b>Técnicas de resolución de conflictos</b>	
<i>Solución del problema</i>	Reunión cara a cara de las partes en conflicto, con la finalidad de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión abierta.
<i>Metas supraordenadas</i>	Creación de una meta compartida que no puede alcanzarse sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.
<i>Expansión de recursos</i>	Quando un conflicto es causado por la escasez de un recurso (por ejemplo, dinero, ascensos, oportunidades, espacio para oficinas), la expansión de un recurso puede crear una solución de ganar-ganar.
<i>Evitación</i>	Alejarse del conflicto o eliminarlo.
<i>Suavizar</i>	Restar importancia a las diferencias mientras se hace énfasis en los intereses comunes entre las partes en conflicto.
<i>Transigir</i>	Cada parte del conflicto cede algo de valor.
<i>Mandato de la autoridad</i>	La gerencia utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes implicadas.
<i>Alteración de la variable humana</i>	Uso de técnicas de cambio conductual, como la capacitación en relaciones humanas, con la finalidad de modificar las actitudes y los comportamientos que causan el conflicto.
<i>Alteración de las variables estructurales</i>	Cambiar la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto por medio del rediseño de puestos, transferencias, creación de puestos de coordinación, y otras medidas similares.
<b>Técnicas de estimulación de conflictos</b>	
<i>Comunicación</i>	Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto.
<i>Introducción de personas externas</i>	Agregar empleados a un grupo cuyos antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos difieren de los que sustentan los miembros actuales.
<i>Reestructuración de la organización</i>	Reacomodar grupos de trabajo, modificar reglas y regulaciones, incrementar la interdependencia y hacer cambios estructurales similares para alterar la situación actual.
<i>Designar a un abogado del diablo</i>	Designar a un crítico que, de manera intencional, argumente en contra de la mayoría de las posturas del grupo.

Fuente: Basado en S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 59-89.

## Etapa V: Resultados

El intercambio acción-reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias. Como lo demuestra el modelo (véase la figura 14-1), estos resultados podrían ser funcionales si el conflicto mejora el desempeño del grupo, o disfuncionales si lo obstaculizan.

**Resultados funcionales** ¿De qué manera puede actuar un conflicto como una fuerza para mejorar el desempeño de un grupo? Es difícil visualizar una situación en la que la agresión explícita o violenta sea funcional. Pero es posible ver cómo los niveles bajos o moderados de conflicto aumentan la eficacia de un grupo. Primero consideraremos algunos ejemplos y luego revisaremos las evidencias de las investigaciones. Observe que todos los ejemplos se enfocan en conflictos sobre la tarea y el proceso, sin incluir los conflictos de relaciones.

El conflicto es constructivo si mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, alienta el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, ofrece un medio para expresar los problemas y liberar las tensiones, y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio. Las evidencias sugieren que el conflicto puede mejorar la calidad de la toma de decisiones al permitir que todos los puntos de vista se tomen en cuenta, en especial aquellos que son poco comunes o de una minoría.<sup>29</sup> El conflicto es un antídoto para el pensamiento de grupo. No permite que el grupo actúe en forma pasiva para tomar decisiones automáticas que

**ceder** Situación en la que cada parte de un conflicto está dispuesta a renunciar a algo.

**administración del conflicto** Uso de técnicas de resolución y estimulación para lograr el nivel deseado de conflicto.

podrían estar basadas en suposiciones sin fundamento, en la consideración inadecuada de alternativas relevantes o en otras deficiencias. El conflicto desafía al statu quo, por lo que fomenta la generación de nuevas ideas, promueve la reevaluación de las metas y actividades del grupo, e incrementa la probabilidad de que el grupo responda al cambio. Una discusión abierta, enfocada en metas de orden superior, aumenta la probabilidad de este tipo de resultados funcionales. Los grupos que están polarizados en extremo no manejan sus desacuerdos de manera eficaz y tienden a aceptar soluciones que distan de ser las óptimas, o bien, evitan por completo la toma de decisiones en lugar de resolver el conflicto.<sup>30</sup>

Estudios realizados en diversos campos confirman la funcionalidad de una discusión activa. Considere los siguientes descubrimientos. Los grupos cuyos miembros tienen diferentes intereses tienden a generar soluciones de mayor calidad ante una variedad de problemas, en comparación con los grupos homogéneos.<sup>31</sup> Los miembros de equipos con mayores diferencias en los estilos y las experiencias laborales también tienden a compartir más información entre sí.<sup>32</sup>

Estas observaciones permiten pronosticar que las organizaciones obtendrán beneficios al incrementar la diversidad cultural de la fuerza laboral, y eso es lo que indican las evidencias en la mayoría de las condiciones. La heterogeneidad entre los miembros del grupo y la organización incrementa la creatividad, mejora la calidad de las decisiones y facilita el cambio al aumentar la flexibilidad de los integrantes.<sup>33</sup> Unos investigadores compararon grupos de toma de decisiones compuestos solo por individuos caucásicos con grupos que también incluían miembros de grupos étnicos asiáticos, hispanos y afroestadounidenses. Los grupos con diversidad étnica produjeron ideas más eficaces y factibles, y las ideas únicas que generaron tendían a ser de mejor calidad que las producidas por los grupos donde todos eran caucásicos.

**Resultados disfuncionales** Por lo general, son bien conocidas las consecuencias destructivas que tiene un conflicto en el desempeño de un grupo o de una organización: la oposición descontrolada alimenta el descontento, el cual tiende a disolver los lazos comunes y a la larga conduce a la destrucción del grupo. Un conjunto abundante de literatura documenta la forma en que los conflictos disfuncionales reducen la eficacia de un grupo.<sup>34</sup> Entre las consecuencias más indeseables se encuentran una mala comunicación, la reducción de la cohesión del grupo, y la subordinación de las metas del grupo al predominio de la lucha entre los miembros. Parece que todas las formas de conflicto (incluyendo las variedades funcio-

IBM se beneficia de la diversidad de sus empleados, los cuales se involucran en un conflicto funcional que mejora el desempeño de la compañía. En IBM, la diversidad estimula la innovación. El desarrollo del potencial de su fuerza laboral diversa es una de las prioridades para el éxito competitivo de IBM. Para que florezca la innovación, la compañía necesita individuos con diferentes experiencias, perspectivas, habilidades, ideas, intereses, información y pensamiento. IBM se basa en la tensión creativa y en ideas antagónicas que aumentan la creatividad, mejoran la calidad de las decisiones y facilitan el cambio. Los empleados de IBM que se observan en la fotografía amplían sus experiencias y perspectivas de la diversidad al realizar tareas en mercados emergentes extranjeros.



nales) reducen la satisfacción y la confianza de los miembros del grupo.<sup>35</sup> Cuando las discusiones activas se convierten en conflictos abiertos entre los miembros, la información que comparten entre ellos se reduce de manera significativa.<sup>36</sup> En una situación extrema, el conflicto podría paralizar el funcionamiento del grupo y amenazar su supervivencia.

Se dijo que la diversidad suele mejorar el desempeño grupal y la toma de decisiones. Sin embargo, si surgen diferencias de opinión por aspectos demográficos, resultan conflictos dañinos y se reduce la información compartida.<sup>37</sup> Por ejemplo, si surgen diferencias de opinión en un equipo diverso con respecto al género, de manera que todos los hombres tienen una opinión y todas las mujeres tienen otra, los miembros del grupo dejarán de escucharse unos a otros; caerán en un favoritismo del endogrupo y no tomarán en cuenta el punto de vista de la otra parte. En una situación como esta, los gerentes necesitan poner especial atención a estos aspectos erróneos y destacar las metas compartidas del grupo.

La desaparición de una organización como resultado del conflicto excesivo no es tan inusual como parece. Uno de los despachos de abogados más conocidos de Nueva York, Shea & Gould, cerró tan solo porque los 80 socios no podían llevarse bien.<sup>38</sup> Como dijo un consultor especialista en derecho familiar: “Esta era una empresa que tenía diferencias fundamentales y de principios entre sus socios, que eran básicamente irreconciliables”. Ese mismo consultor también dijo a los socios en su última reunión: “Ustedes no tienen un problema económico. Tienen un problema de personalidad. ¡Todos se odian!”.

**Manejo del conflicto funcional** Si los gerentes reconocen que en algunas situaciones los conflictos resultan benéficos, ¿qué pueden hacer para manejar los conflictos de forma adecuada en sus organizaciones? Revisaremos algunos métodos que las organizaciones están utilizando para alentar a su personal a que desafíe al sistema y desarrolle ideas nuevas.

Una de las claves para minimizar los conflictos contraproducentes consiste en reconocer las situaciones en que realmente existe un desacuerdo. Muchos conflictos aparentes se deben a que las personas utilizan un lenguaje diferente para referirse al mismo curso de acción en general. Por ejemplo, un empleado de marketing podría enfocarse en los “problemas de distribución”, mientras que uno de operaciones hablará sobre la “administración de la cadena de suministro” para describir esencialmente el mismo problema. La administración exitosa de los conflictos reconoce estos enfoques diferentes y trata de resolverlos al fomentar una discusión franca y abierta, enfocada en los intereses y no en los problemas (se hablará más al respecto cuando se comparen los estilos de negociación distributivo e integrador). Otro método consiste en permitir a los grupos adversarios que elijan las partes de la solución que son más importantes para ellos, para que luego se concentren en la manera en que cada uno puede satisfacer sus principales necesidades. Ninguno obtendrá exactamente lo que desea, pero ambos conseguirán las partes más importantes de su agenda.<sup>39</sup>

Los grupos que resuelven los conflictos con éxito discuten las diferencias de opinión de forma abierta y están preparados para manejar los conflictos cuando estos surjan.<sup>40</sup> Los conflictos más destructivos son los que nunca se enfrentan de manera directa. Una discusión abierta permite que exista una percepción compartida del problema, y también ayuda a que los grupos trabajen hacia una solución que sea aceptable para ambos. Es necesario que los gerentes hagan énfasis en los intereses comunes al resolver los conflictos, para que los grupos que tienen diferencias no se aferren demasiado a sus puntos de vista ni comiencen a considerar los conflictos a nivel personal. Los grupos con un estilo de conflicto cooperativo, que tienen una fuerte identificación subyacente con las metas generales del grupo, son más eficaces que los que tienen un estilo competitivo.<sup>41</sup>

Las diferencias que existen entre los países con respecto a las estrategias que utilizan para resolver los conflictos podrían estar basadas en las tendencias y los motivos colectivistas.<sup>42</sup> Las culturas colectivistas consideran que las personas están implicadas profundamente en situaciones sociales, mientras que las culturas individualistas las perciben de una forma autónoma. Como resultado, es más probable que los grupos colectivistas busquen preservar las relaciones y fomentar el bienestar del grupo como un todo. Buscarán evitar la expresión directa de los conflictos, y

preferirán métodos indirectos para resolver las diferencias de opinión. También es probable que los colectivistas se interesen más en demostrar las preocupaciones y en trabajar con terceros para resolver las disputas, mientras que los individualistas tienden a confrontar las diferencias de opinión de forma directa y abierta.

Algunas investigaciones respaldan esta teoría. A diferencia de los negociadores japoneses colectivistas, los estadounidenses, quienes son más individualistas, tienden a considerar injustas las ofertas de sus colegas y a rechazarlas. Otro estudio reveló que, mientras que los gerentes estadounidenses prefieren utilizar más prácticas de competencia al enfrentar los conflictos, en China los métodos preferidos para el manejo de conflictos son la evitación y la transigencia.<sup>43</sup> Sin embargo, datos obtenidos a partir de entrevistas sugieren que los equipos de altos ejecutivos en las empresas chinas de alta tecnología prefieren la colaboración por encima de la evitación y la transigencia.<sup>44</sup>

Una vez estudiado el conflicto —su naturaleza, causas y consecuencias— ahora revisaremos la negociación, que con frecuencia resuelve los conflictos.

## Negociación

### 4 Definir negociación.

Las negociaciones intervienen en las interacciones de casi todos los miembros de grupos y organizaciones. Entre ellas, hay una modalidad que se destaca: la fuerza laboral tiene que negociar con la administración. Pero hay otras negociaciones que no son tan evidentes: los gerentes negocian con subalternos, colegas y jefes; los vendedores negocian con los clientes; los encargados de compras negocian con los proveedores. Y también existen algunas formas sutiles de negociación: un empleado accede a cubrir el puesto de un colega durante unos minutos a cambio de algún favor pasado o futuro. En las organizaciones poco estructuradas de la actualidad, en las que sus miembros deben trabajar cada vez más con colegas sobre quienes no ejercen autoridad directa y con quienes ni siquiera tienen un jefe en común, las habilidades para negociar se vuelven fundamentales.

Una **negociación** se define como un proceso en el que dos o más partes deciden la manera de asignar recursos escasos.<sup>45</sup> Aunque acostumbramos pensar en los resultados de una negociación en términos de un solo evento económico, como negociar el precio de un automóvil, cada negociación de las organizaciones también afecta la relación entre los negociadores y los sentimientos que surgen entre ellos.<sup>46</sup> Dependiendo del grado de interacción que habrá entre las partes, en ocasiones el mantenimiento de la relación social y el comportamiento ético son tan importantes como lograr el resultado inmediato de un acuerdo. Observe que usamos los términos *negociación* y *acuerdo* en forma indistinta. En esta sección se comparan dos estrategias para llegar a acuerdos, se describe un modelo del proceso de negociación, se analiza el papel de los estados de ánimo y de los rasgos de la personalidad en los acuerdos, se exploran las diferencias culturales y de género en las negociaciones, y se estudian brevemente las negociaciones con terceros.

### Estrategias para llegar a acuerdos

Existen dos enfoques generales de la negociación: los *acuerdos distributivos* y los *acuerdos integradores*.<sup>47</sup> Como se aprecia en la figura 14-5, estos acuerdos difieren con respecto a su meta y motivación, enfoque, intereses, duración de la relación y la información que se comparte. A continuación definiremos cada uno e ilustraremos sus diferencias.

**Acuerdos distributivos** Usted ve en Internet un anuncio de la venta de un automóvil usado. Parece que se trata justo de lo que estaba buscando y va a verlo. El vehículo está en buenas condiciones, y usted lo quiere. El dueño le dice el precio, pero usted no quiere pagar tanto. Entonces, los dos negocian el precio. La estrategia de negociación que utilizan se denomina **acuerdo distributivo**, el cual se caracte-

### 5 Comparar la negociación distributiva con la integradora.

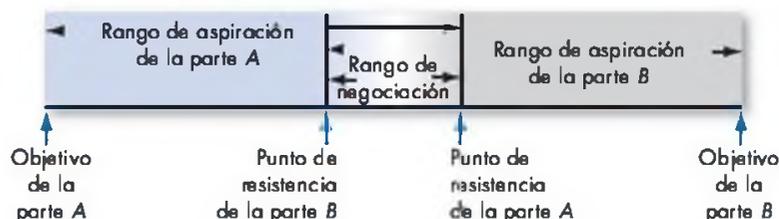
**Figura 14-5** Acuerdos distributivos e integradores

Característica del acuerdo	Acuerdo distributivo	Acuerdo integrador
Meta	Obtener la rebanada más grande posible del pastel	Agrandar el pastel de modo que ambas partes queden satisfechas
Motivación	Ganar-perder	Ganar-Ganar
Enfoque	Posturas ("En este asunto, no puedo ir más allá").	Intereses ("¿Me puedes explicar por qué este asunto es tan importante para ti?")
Intereses	Opuestos	Congruentes
Información compartida	Poca (compartir información solo permitirá que la otra parte tome ventaja)	Mucha (compartir información permitirá que cada parte encuentre formas de satisfacer los intereses de cada una)
Duración de la relación	Corto plazo	Largo plazo

riza principalmente porque opera en condiciones de suma cero; es decir, cualquier ganancia que obtenga una de las partes es a expensas de la otra, y viceversa. Cada dólar que logre que el vendedor descunte del precio del automóvil, es un dólar que usted ahorra, y cada dólar que el vendedor consiga, será a expensas de usted. Por lo tanto, la esencia de los acuerdos distributivos es la negociación de quién se lleva cuál rebanada de un pastel completo. Por **pastel completo** nos referimos a una cantidad determinada de bienes o servicios por repartir. Cuando se establece la cantidad, o las partes creen que está establecida, tienden a tomar acuerdos en forma distributiva.

Es probable que el ejemplo más citado de acuerdos distributivos sea el de las negociaciones laborales en relación con los salarios. Por lo general, los representantes de los trabajadores llegan a la mesa de negociaciones con la determinación de obtener de la administración tanto dinero como sea posible. Como cada centavo adicional que los trabajadores negocian incrementa los costos para la empresa, cada parte negocia agresivamente y trata a la otra como un oponente al que hay que derrotar.

La esencia de los acuerdos distributivos se presenta en la figura 14-6. Las partes A y B representan a dos negociadores. Cada uno tiene un objetivo que define lo que le gustaría lograr. Asimismo, cada uno tiene un punto de resistencia que marca

**Figura 14-6** Establecimiento de la zona de negociación


**negociación** Proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios, y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien.

**acuerdo distributivo** Negociación que busca dividir una cantidad fija de recursos; situación de ganar-perder.

**pastel completo** Creencia de que solo hay una cantidad establecida de bienes o servicios para repartirse entre las partes.

el menor resultado aceptable, es decir, el punto por debajo del cual rompería las negociaciones en lugar de aceptar un acuerdo menos favorable. El área entre estos dos puntos constituye el rango de aspiraciones de cada uno. Mientras haya cierto traslape entre los rangos de aspiración de *A* y *B*, existe un rango de acuerdo en el que se pueden satisfacer las aspiraciones de cada uno.

Las investigaciones han demostrado de manera consistente que, cuando una persona participa en acuerdos distributivos, una de las mejoras tácticas que puede utilizar es plantear la primera oferta, y que esta sea agresiva. El hecho de hacer la primera oferta demuestra poder; es mucho más probable que los individuos con poder hagan las ofertas iniciales, que hablen primero en las reuniones y, por lo tanto, ganen la delantera. Otra razón es el sesgo por anclaje, que se mencionó en el capítulo 6. La gente tiende a apegarse a la información inicial, y una vez establecido el punto de anclaje, este no puede ajustarse en forma adecuada con base en la información posterior. Un negociador hábil establece un ancla con la oferta inicial, y los estudios sobre negociación demuestran que tales anclas favorecen mucho a quienes las establecen.<sup>48</sup>

Por ejemplo, digamos que usted tiene una oferta de trabajo y su empleador en potencia le pregunta qué salario inicial desea. Con esto, usted recibe un gran regalo: tiene la oportunidad de fijar el ancla, lo que significa que debe solicitar el salario más alto que piense que la organización le podría pagar de manera razonable. Pedir un millón de dólares solo serviría para quedar en ridículo; por eso se sugiere solicitar la cifra más elevada que se considere *razonable*. Con demasiada frecuencia cometemos el error de ser demasiado cautos, por temor de asustar al empleador, y pedimos un salario modesto. Desde luego, sí es posible asustar a los empleadores, y es verdad que a ellos no les agrada que los candidatos sean asertivos en las negociaciones salariales; pero esto no implica que no estén dispuestos a hacer lo que sea necesario para contratar o retener a alguien.<sup>49</sup> Lo que generalmente ocurre es que la gente pide menos de lo que podría obtener.

Otra táctica de acuerdo distributivo consiste en revelar una fecha límite. Por ejemplo, Erin es una gerente de recursos humanos; está negociando el salario con Ron, a quien se buscó tenazmente para lograr contratarlo. Como Ron sabe que la compañía lo necesita, decide ser exigente y pide un salario extraordinario y muchas prestaciones. Erin le dice que la empresa no puede satisfacer su solicitud, y Ron contesta que tendrá que meditar sobre la situación. Preocupada porque la organización podría perder a Ron ante un competidor, Erin dice a Ron que tiene mucha presión de tiempo y que necesita llegar a un acuerdo con él de inmediato, o tendrá que ofrecer el trabajo a otro candidato. ¿Consideraría a Erin una negociadora hábil? Sí, lo es. ¿Por qué? Los negociadores que establecen fechas límite obtienen concesiones de sus contrapartes, al inducirlos a reconsiderar su posición. Y aun cuando los negociadores duros no *piensan* que esta táctica funcione, en realidad los negociadores que fijan fechas límite obtienen mejores resultados.<sup>50</sup>

**Acuerdos Integradores** Jake es una boutique lujosa de Chicago con 5 años de antigüedad, propiedad de Jim Wetzel y Lance Lawson. Al inicio del negocio, Wetzel y Lawson no tenían problemas para movilizar millones de dólares de mercancía de muchos diseñadores prometedores. Establecieron una relación tan buena con ellos, que muchos diseñadores les enviaban lotes sin solicitar un pago por adelantado. Cuando la economía se deprimió en 2008, Jake empezó a tener problemas para vender su inventario, y los diseñadores descubrieron que no podían cobrar por la mercancía que habían enviado a la tienda. A pesar del hecho de que muchos diseñadores estaban dispuestos a trabajar con la tienda en el marco de un plan de pagos retrasados, Wetzel y Lawson dejaron de responder sus llamadas. La diseñadora Doo-Ri Chung expresó así su desilusión: “Uno siente familiaridad con personas que lo apoyaron durante tanto tiempo. Cuando tienen problemas de flujo de efectivo, uno quiere asegurarse de ayudarlas también”.<sup>51</sup> La actitud de Chung muestra la promesa de un acuerdo integrador. A diferencia del acuerdo distributivo, el **acuerdo integrador** opera bajo la suposición de que uno o más de los posibles acuerdos puede generar una solución de ganar-ganar. Desde luego, como muestra el ejemplo de Jake y como se enfatizará más adelante, un acuerdo integrador requiere de la participación de las dos partes para que funcione.

Los representantes de United Auto Workers (izquierda) y los funcionarios de Ford Motor Company se estrechan la mano durante una conferencia de prensa para el inicio de las negociaciones nacionales en julio de 2011. Tanto

la UAW como Ford afirman estar comprometidos y utilizar un acuerdo integrador para encontrar soluciones mutuamente aceptables y llegar a un acuerdo de ganar-ganar, que sirva para aumentar su competitividad frente a otros fabricantes de automóviles en Estados Unidos y el extranjero. Las negociaciones reflejan la historia de 70 años de trabajo conjunto entre la UAW y Ford para compartir información que los ayude a resolver grandes desafíos de negocios.



Fuente: AP Photo/Paul Sancya.

En términos del comportamiento intraorganizacional, si todo lo demás permanece igual, es preferible un acuerdo integrador a uno distributivo porque el primero forja relaciones de largo plazo. El acuerdo integrador une a los negociadores y les permite dejar la mesa de negociaciones con la sensación de haber logrado una victoria. Por otro lado, el acuerdo distributivo deja a una parte como la perdedora; tiende a provocar rencores y acentúa las divisiones cuando los individuos tienen que trabajar juntos constantemente. Las investigaciones demuestran que con episodios repetidos de acuerdos, es más probable que una parte “perdedora” que tiene sentimientos positivos sobre el resultado de la negociación participe de manera cooperativa en negociaciones posteriores. Esto indica una ventaja importante de las negociaciones integradoras: aun cuando usted “gane”, quiere que su oponente tenga buenos sentimientos con respecto a la negociación.<sup>52</sup>

Entonces, ¿por qué no hay más acuerdos integradores en las organizaciones? La respuesta reside en las condiciones necesarias para que este tipo de negociación tenga éxito, incluyendo participantes que se muestren abiertos a la información y expresen libremente sus preocupaciones, que sean sensibles a las necesidades y la confianza de la otra parte y que estén dispuestos a mantener la flexibilidad.<sup>53</sup> Como estas condiciones pocas veces se presentan en las organizaciones, a nadie sorprende que las negociaciones adopten la dinámica de ganar a cualquier costo.

Existen formas de lograr resultados más integradores. Los individuos que negocian en equipo llegan a acuerdos más integradores que quienes actúan individualmente, ya que se genera un mayor cúmulo de ideas cuando hay más personas en la mesa de negociaciones. Así que trate de negociar en equipo.<sup>54</sup> Otra forma de alcanzar más acuerdos en los que todos ganan consiste en plantear más asuntos. Cuanto mayor sea el número de asuntos que se incluyan en una negociación,

**acuerdo integrador** *Negociación que busca uno o más acuerdos que puedan generar una solución de ganar-ganar.*

## “En las negociaciones transculturales es fundamental comunicarse bien”

Esta afirmación es verdadera. En ninguna época de la historia de la humanidad ha habido más contacto entre los miembros de diferentes culturas que en la actualidad. Las cadenas de suministro se están convirtiendo en redes multinacionales. Las grandes organizaciones venden sus productos y servicios en muchos países. Los equipos virtuales globales trabajan para lograr que sus organizaciones sean competitivas a nivel mundial. La mayoría de estas relaciones entre proveedores, clientes, gerentes y empleados implican hacer alguna negociación. Solo las empresas locales y pequeñas no necesitan negociar con otras culturas.

Como la negociación es un proceso de comunicación intenso, tal vez usted piense que la globalización exige de una buena comunicación en las negociaciones. Un estudio reciente respalda esa

idea, pero también ofrece detalles importantes sobre lo que se necesita para comunicarse bien en las negociaciones transculturales:

*Claridad:* ¿Cada parte comprendió a la otra?

*Sensibilidad:* ¿Cada parte respondió con rapidez y sin dificultad?

*Comodidad:* ¿Cada parte se sintió cómoda y confía en la otra?

Los autores encontraron que las negociaciones transculturales tenían una comunicación de menor calidad con respecto a las tres características, en comparación con las negociaciones dentro de un mismo país. También descubrieron que una comunicación de mejor calidad contribuía al éxito en las negociaciones transculturales, en términos de las ganancias conjuntas que obtenían las partes y de su satisfacción con los acuerdos.

Como la calidad de la comunicación se midió al final de la negociación, este estudio no puede determinar causa y efecto (es posible que los resultados de la negociación provoquen que las partes perciban la comunicación de manera más favorable). Sin embargo, sugiere que las negociaciones transculturales no necesariamente producen menores resultados, siempre y cuando los participantes se comprometan a comunicarse con claridad, con sensibilidad y de modo que la otra parte se sienta cómoda.

*Fuente:* Basado en L. A. Liu, C. H. Chua y G. K. Stahl, “Quality of Communication Experience: Definition, Measurement, and Implications for Intercultural Negotiations”, *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 3 (2010), pp. 469-487.

mayores oportunidades habrá de hacer intercambio de favores, ya que las personas tienen distintas preferencias. Esto produce mejores resultados para cada participante que los que se lograrían si cada asunto se negociara de manera individual.<sup>55</sup> Un último consejo consiste en enfocarse en los intereses subyacentes de ambas partes más que en los problemas. En otras palabras, es mejor concentrarse en por qué un trabajador quiere un aumento y no solo en el monto del aumento; es probable que surja un potencial no previsto para obtener resultados integradores si ambas partes se concentran en lo que realmente desean y no en los aspectos específicos que se está negociando. Por lo general, es más fácil concentrarse en los intereses subyacentes cuando los participantes de una negociación se enfocan en metas generales, más que en los resultados inmediatos de una decisión específica.<sup>56</sup> Las negociaciones que ocurren cuando ambas partes están enfocadas en conocer y entender a la otra parte, también tienden a producir mejores resultados conjuntos que aquellas en que las partes están más interesadas en sus resultados individuales.<sup>57</sup>

Por último, es importante reconocer que la transigencia podría ser el peor enemigo en un acuerdo de ganar-ganar. La transigencia reduce la presión para tomar acuerdos integradores. Después de todo, si su oponente accede con facilidad, no se requiere que alguien sea creativo para llegar a un acuerdo. Así, las personas terminan negociando menos de lo que habrían obtenido si se hubieran visto forzadas a considerar los intereses de la otra parte, a hacer intercambios y a ser creativas.<sup>58</sup> Piense en el ejemplo clásico en que dos hermanas discuten sobre quién se queda con una naranja. Las dos ignoran que una quiere la naranja para hacer jugo y que la otra quiere la cáscara para hacer un pastel. Si una hermana sencillamente cede y entrega la naranja a la otra, no se verán forzadas a explorar las razones por las que quieren la naranja y nunca llegarán a la solución de ganar-ganar: ¡Cada una podría tener la naranja porque las dos quieren diferentes partes de ella!

## 6 Aplicar las cinco etapas del proceso de negociación.

### El proceso de negociación

La figura 14-7 presenta un modelo simplificado del proceso de negociación, el cual consta de cinco etapas: 1. preparación y planeación, 2. definición de reglas básicas, 3. aclaración y justificación, 4. acuerdos y solución de problemas, 5. cierre e implementación.<sup>59</sup>

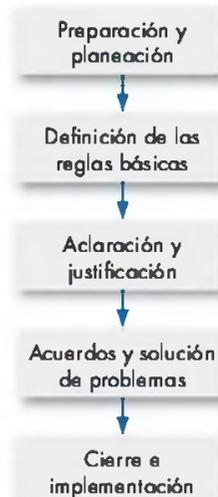
**Preparación y planeación** Antes de comenzar a negociar, es necesario determinar ciertas cuestiones. ¿Cuál es la naturaleza del conflicto? ¿Cuál es la historia que llevó a esta negociación? ¿Quién está implicado y cómo percibe el conflicto? ¿Qué quiere usted de la negociación? ¿Cuáles son sus metas? Por ejemplo, si usted fuera gerente de compras en Dell Computer, y su meta consiste en lograr una reducción significativa de costos de su proveedor de teclados, debería asegurarse de que la meta sea central en las discusiones y no se vea opacada por otros asuntos. A menudo resulta útil expresar por escrito sus metas y desarrollar un rango de resultados: desde el “más esperado” hasta el “mínimo aceptable”, para mantener centrada su atención.

También querrá preparar una evaluación de las metas que, en su opinión, tiene la otra parte. ¿Qué es probable que pidan? ¿Qué tan aferrados están a su postura? ¿Qué intereses intangibles u ocultos serán importantes para ellos? ¿Sobre qué estarían dispuestos a llegar a un arreglo? Cuando es posible anticipar la postura del oponente, se está mejor preparado para rebatir sus argumentos con los hechos y las cifras que respaldan la propia postura.

Las relaciones cambian como resultado de una negociación, por lo que este es otro resultado que se debe tomar en cuenta. Si es posible “ganar” una negociación, pero provocando resentimiento o rencor en el otro, tal vez sería mejor adoptar un estilo más transigente. Si el hecho de conservar la relación provocara una imagen de debilidad y de fácil explotación, tal vez sería mejor considerar un estilo más agresivo. Para describir un ejemplo de la influencia que tiene el tono de una relación en los asuntos de una negociación, considere que las personas que se sienten bien con respecto al *proceso* de negociación para una oferta de trabajo tienen mayor satisfacción laboral y es menos probable que renuncien un año después, sin importar los *resultados* reales de dicha negociación.<sup>60</sup>

Una vez que haya reunido la información, úsela para desarrollar una estrategia. Por ejemplo, los jugadores expertos de ajedrez saben de antemano cómo res-

Figura 14-7 La negociación



ponderarán ante cualquier situación. Como parte de su estrategia, debe determinar cuál es la mejor alternativa para un acuerdo negociado o MAPAN para usted y la otra parte.<sup>61</sup> Su MAPAN determina el valor mínimo aceptable para usted en un acuerdo negociado. Cualquier oferta que reciba que supere a su MAPAN es mejor que un estancamiento. Por el contrario, no debería esperar que sus negociaciones tengan éxito a menos que pueda hacer a la otra parte una oferta que considere más atractiva que su MAPAN. Si inicia la negociación con una buena idea de cuál es la MAPAN de su contraparte, aun si no la puede satisfacer, tal vez sea capaz de lograr un cambio. Piense detenidamente qué es lo que la otra parte está dispuesta a ceder. Las personas que antes de que inicie la negociación subestiman lo que el oponente está dispuesto a entregar en aspectos fundamentales obtienen menores resultados de las negociaciones.<sup>62</sup>

**Definición de las reglas básicas** Una vez que realizó la planeación y desarrolló una estrategia, está listo para definir con la otra parte las reglas y los procedimientos básicos para la negociación. ¿Quién hará la negociación? ¿Dónde tendrá lugar? ¿Cuáles restricciones de tiempo se aplican, si es el caso? ¿A qué temas se limitará la negociación? ¿Habrá un procedimiento específico por seguir si se llega a un estancamiento? Durante esta fase, las partes también exponen sus propuestas o demandas iniciales.

**Aclaración y justificación** Cuando hayan planteado las posturas iniciales, tanto usted como la otra parte explicarán, ampliarán, aclararán, reforzarán y justificarán sus demandas originales. Este paso no necesita ser motivo de confrontación; más bien, es una oportunidad para informar a cada parte sobre los asuntos a discutir, por qué son importantes y cómo llegó cada quien a sus demandas iniciales. En esta fase podrá entregar a la otra parte cualquier documentación que respalde su postura.

**Acuerdos y solución de problemas** La esencia del proceso de negociación es el intercambio real al tratar de alcanzar un acuerdo. Aquí es donde ambas partes necesitan sin duda hacer concesiones.

**Cierre e implementación** La etapa final en el proceso de negociación es la formalización del acuerdo al que se ha llegado y el desarrollo de todos los procedimientos necesarios para su aplicación y monitoreo. En las negociaciones importantes—desde acuerdos laborales y términos de arrendamiento, hasta la compra de un inmueble o la negociación de una oferta de empleo para un alto puesto directivo—, es necesario precisar los elementos específicos de un contrato formal. Sin embargo, en la mayoría de los casos, el cierre del proceso de negociación no es más formal que un apretón de manos.

## Diferencias individuales en la eficacia de la negociación

¿Algunas personas son mejores negociadoras que otras? La respuesta a esta pregunta es más compleja de lo que podría pensarse. Existen cuatro factores que influyen en la eficacia con que negocian los individuos: la personalidad, el estado de ánimo y las emociones, la cultura y el género.

**Rasgos de personalidad en las negociaciones** ¿Es posible predecir las tácticas de negociación de un oponente si se sabe algo sobre su personalidad? Como la personalidad y los resultados de las negociaciones están relacionados débilmente, la mejor respuesta sería “un poco”. Los negociadores agradables o extrovertidos no tienen mucho éxito en los acuerdos distributivos. ¿Por qué? Pues porque los individuos extrovertidos son sociables y amistosos tienden a compartir más información de la debida. Además, las personas agradables se interesan más en encontrar formas de cooperar en lugar de ser agresivas. Estos rasgos, aunque ayuden un poco en las negociaciones integradoras, son desventajosos cuando se trata de intereses opues-

**7** Mostrar cómo influyen las diferencias individuales en las negociaciones.

tos. Por lo tanto, parece que el mejor negociador para un acuerdo distributivo es un introverso que no se esfuerce por ser agradable, es decir, alguien que esté más interesado en sus propios resultados y no en agradar a la otra parte ni en tener un buen intercambio social. Los individuos que están muy interesados en tener relaciones positivas con los demás, y que no se preocupan mucho por sus propios resultados, son especialmente malos negociadores. Estos individuos tienden a sentirse muy ansiosos con los desacuerdos y suelen rendirse con rapidez para evitar conflictos desagradables, incluso antes de que inicien las negociaciones.<sup>63</sup>

Las investigaciones también sugieren que la inteligencia sirve para pronosticar la eficacia de la negociación pero, al igual que con la personalidad, los efectos no son especialmente notables.<sup>64</sup> En cierto sentido, esta débil relación es buena porque significa que, en el momento de negociar, el individuo no está en una gran desventaja, incluso si es extrovertido y agradable. Todos podemos aprender a ser mejores negociadores. De hecho, las personas que piensan así tienen mayores probabilidades de tener éxito en las negociaciones debido a que son persistentes en sus esfuerzos, incluso ante adversidades temporales.<sup>65</sup>

**Estado de ánimo y emociones en las negociaciones** ¿El estado de ánimo y las emociones influyen en la negociación? Sí, pero la forma en que lo hacen depende del tipo de negociación. Parece que en las negociaciones distributivas, los negociadores en una posición de poder o con el mismo estatus que demuestran enojo obtienen mejores resultados, porque su ira induce concesiones de sus oponentes. Los negociadores enojados también se sienten más enfocados y son más asertivos para llegar a un acuerdo. Esto parece ser cierto aun cuando se enseñe a los negociadores a que parezcan enojados, sin que en realidad lo estén. Por otro lado, cuando el individuo está en una posición de menos poder, la manifestación de enojo produce malos resultados. De esta manera, si usted como jefe negocia con un colega o un subalterno, el hecho de manifestar enojo podría ayudarlo, pero si es un empleado negociando con un jefe, esto podría resultar contraproducente.<sup>66</sup> Entonces, ¿qué ocurre cuando dos partes tienen que negociar y una ha mostrado enojo en el pasado? ¿La otra parte trata de vengarse y actuar con gran dureza, o muestra cierto temor de que el negociador enojado reaccione de esa forma nuevamente? Las evidencias sugieren que el enojo tiene un efecto secundario; por ejemplo, suele considerarse “duros” a los negociadores enojados, de tal manera que cuando las partes se reúnan por segunda vez, la otra parte tenderá a ceder más nuevamente.<sup>67</sup>

También parece que la ansiedad afecta las negociaciones. Por ejemplo, un estudio encontró que los individuos que experimentaban mayor ansiedad ante una negociación utilizaban más engaños al hacer tratos con los demás.<sup>68</sup> Otro estudio reveló que los negociadores ansiosos tienen menores expectativas sobre los resultados, responden a las ofertas con mayor rapidez y abandonan el proceso de negociación en menos tiempo, lo que los conduce a obtener malos resultados.<sup>69</sup>

Todos estos hallazgos sobre las emociones se han relacionado con los acuerdos distributivos. En contraste, parece que las emociones y los estados de ánimo positivos producen más acuerdos integradores (mayores niveles de logros conjuntos). Esto podría deberse a que, como se señaló en el capítulo 4, las emociones positivas se relacionan con la creatividad.<sup>70</sup>

**La cultura en las negociaciones** Un estudio comparó negociadores estadounidenses y japoneses, y encontró que estos últimos, quienes generalmente evitan los conflictos, tendían a comunicarse de manera indirecta y adaptar su conducta a la situación. Un estudio de seguimiento reveló que, mientras que las primeras ofertas planteadas por gerentes estadounidenses provocaban el efecto de anclaje que se mencionó en la negociación distributiva, en el caso de los negociadores japoneses, las primeras ofertas conducían a mayor información compartida y a mejores resultados integradores.<sup>71</sup> En otro estudio, gerentes con gran poder económico originarios

de Hong Kong (un país con una gran distancia de poder, es decir, con jerarquías claramente delimitadas) se mostraron más cooperativos al negociar sobre un recurso compartido, en comparación con los gerentes de Alemania y Estados Unidos (países con poca distancia de poder, esto es, con mayor tendencia democrática).<sup>72</sup> Esto sugiere que en los países con una gran distancia de poder, los individuos que ocupan puestos de mayor jerarquía imponen mayores restricciones.

Otra investigación estudió las diferencias entre negociadores estadounidenses e indios.<sup>73</sup> Estos últimos reportaron sentir menor confianza en la otra parte que los negociadores estadounidenses. Estos bajos niveles de confianza se relacionaron con el descubrimiento de menos intereses en común entre las partes, lo cual se debió a que los negociadores indios estaban menos dispuestos a revelar y a solicitar información. En ambas culturas, el uso de métodos de negociación de preguntas y respuestas se asoció con mejores resultados, de manera que aunque existen algunas diferencias culturales en los estilos de negociación, parece que algunas prácticas producen mejores resultados en las diferentes culturas.

**Diferencias de género en las negociaciones** ¿Los hombres y las mujeres negocian de forma diferente? ¿Influye el género en los resultados de la negociación? La respuesta a la primera pregunta parece ser no.<sup>74</sup> La respuesta a la segunda pregunta es un sí con reservas.<sup>75</sup>

Existe el estereotipo difundido de que las mujeres son más cooperativas y agradables que los hombres en las negociaciones, pero las evidencias no apoyan esta creencia. Sin embargo, se ha visto que los hombres logran mejores resultados que las mujeres, aunque la diferencia es relativamente pequeña. Se ha planteado que los hombres y las mujeres valoran los resultados de diferente forma. “Es posible que unos cuantos cientos de dólares en el salario o la oficina de la esquina sean menos importantes para las mujeres, que establecer y mantener una relación interpersonal”.<sup>76</sup>

Como se espera que las mujeres sean “agradables” y los hombres “rudos”, las investigaciones demuestran que se penaliza a las mujeres si son ellas quienes inician las negociaciones.<sup>77</sup> Lo que es más, cuando las mujeres y los hombres se ajustan a estos estereotipos (las mujeres actúan en forma “agradable” y los hombres con “rudeza”), se convierte en una profecía autocumplida que refuerza las diferencias estereotipadas entre los negociadores de uno y otro sexo.<sup>78</sup> Así, una de las razones por las que las negociaciones favorecen a los hombres es porque a las mujeres se les critica cuando se muestran fuertes al negociar, pero también cuando no lo hacen. Si negocian con dureza, son penalizadas por violar un estereotipo de género. Si negocian con suavidad, refuerzan el estereotipo y otros se aprovechan de ello.

En esta fotografía el líder del sindicato obrero japonés, Hidekazu Kitagawa (derecha) presenta las demandas anuales de salario y prestaciones del grupo a Ikuo Mori, presidente de Fuji Heavy Industries, Ltd., el fabricante de los automóviles Subaru. Los estudios sobre las variaciones que existen en los estilos de negociación entre las diferentes culturas nacionales revelan que los negociadores japoneses, que generalmente evitan los conflictos, tienden a comunicarse de manera indirecta y a utilizar un estilo de conversación más amable. Su estilo de interacción es menos agresivo que el de otras culturas, ya que utilizan periodos de silencio frecuentes, recomendaciones y comentarios positivos, y pocas veces recurren a las amenazas y a las órdenes.



## ¡Globalización!

## Enojo y conflictos entre culturas

Se describió el enojo como una táctica de negociación, pero, ¿las diferentes culturas perciben de forma distinta la expresión de enojo? Las evidencias sugieren que sí, lo que significa que el uso del enojo no siempre se considera una estrategia de negociación adecuada.

Un estudio comparó de manera explícita la forma en que negociadores estadounidenses y chinos reaccionan ante un opositor enojado. Los negociadores chinos incrementaron el uso de prácticas de negociación distributiva, mientras que los estadounidenses redujeron el uso de esas tácticas. Es decir, los negociadores

chinos empezaron a utilizar un acuerdo más estricto cuando vieron que la otra parte empezaba a enojarse, y los negociadores estadounidenses se rindieron hasta cierto punto al enfrentarse a negociadores molestos.

¿Por qué los negociadores de Asia Oriental responden de forma más negativa ante negociadores enojados? En un segundo estudio, los investigadores descubrieron que los europeos estadounidenses tendían a otorgar mayores concesiones cuando se enfrentaban a un negociador enojado, mientras que los asiáticos nuevamente otorgaban menos concesiones. Tal vez esta diferencia se

deba a que los individuos de culturas asiáticas consideran que el uso del enojo para ganar una negociación no es una táctica legítima, por lo que responden negándose a cooperar cuando sus oponentes se muestran molestos.

*Fuentes:* Basado en M. Liu, "The Intrapersonal and Interpersonal Effects of Anger on Negotiation Strategies: A Cross-Cultural Investigation", *Human Communication Research* 35, núm. 1 (2009), pp. 148-169; y H. Adam, A. Shirako y W. W. Maddux, "Cultural Variance in the Interpersonal Effects of Anger in Negotiations", *Psychological Science* 21, núm. 6 (2010), pp. 882-889.



## ¿Cuál es mi estilo de negociación?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad II.C.6 (What's my negotiating style?).

Las evidencias también sugieren que las propias actitudes y conductas de las mujeres perjudican sus negociaciones. Las mujeres que ocupan puestos directivos muestran menos confianza que los hombres en anticiparse a las negociaciones y se sienten menos satisfechas con su desempeño una vez terminado el proceso, aun cuando su desempeño y los resultados sean similares a los de los hombres.<sup>79</sup> Las mujeres también son menos propensas que los hombres a considerar una situación ambigua como una oportunidad de negociación. Parece que las mujeres se penalizan a sí mismas de manera excesiva al evitar involucrarse en negociaciones que podrían beneficiarlas. Algunas investigaciones sugieren que las mujeres son menos agresivas en las negociaciones, debido a que les preocupan las reacciones violentas. Existe una limitante interesante en este resultado: las mujeres son más proclives a participar en acuerdos asertivos cuando negocian en nombre de alguien más que cuando lo hacen para su propio beneficio.<sup>80</sup>

## Negociaciones con terceros

Hasta el momento, hemos estudiado los acuerdos en términos de negociaciones directas. Sin embargo, en ocasiones los representantes de grupos o individuos se estancan y son incapaces de resolver sus diferencias a través de negociaciones directas. En tales casos, pueden recurrir a terceros que los ayuden a encontrar una solución. Hay tres roles básicos de las terceras partes: mediador, árbitro y conciliador.

Un **mediador** es un tercero neutral que facilita una solución negociada por medio del razonamiento, la persuasión y la sugerencia de alternativas. Se recurre

- 8 Evaluar los roles y las funciones de las negociaciones con terceros.

**mediador** Tercero neutral que facilita una solución negociada por medio del razonamiento, la persuasión y la sugerencia de alternativas.

## Uso de la empatía para negociar de forma ética

Tal vez habrá notado que muchos de nuestros consejos para negociar con eficacia dependen de entender la perspectiva y las metas de la persona con quien se negocia. Se ha demostrado que la preparación de listas de cotejo con los intereses de la otra parte, sus posibles tácticas y la MAPAN mejoran los resultados de las negociaciones. ¿Estas medidas podrían convertirlo también en un negociador más ético? Algunos estudios sugieren que sí.

Los investigadores pidieron a los participantes que indicaran qué tanto tendrían a pensar sobre los sentimientos y las emociones de otras personas, y que describieran los tipos de prácticas que utilizaron durante un ejercicio de negociación. Los individuos más empáticos utilizaron menos conductas de negociación carentes de ética, como hacer falsas promesas y manipular la información y las emociones. En términos de las inves-

tigaciones de la personalidad, parece que los individuos más agradables son negociadores más éticos.

Al considerar formas de incrementar un comportamiento de negociación ético, siga los siguientes lineamientos:

1. Trate de entender la perspectiva de la otra parte, no solo al comprender de manera racional lo que la otra persona desea, sino al ser empático con sus posibles reacciones emocionales ante los diferentes resultados.
2. Identifique sus propias emociones, ya que muchas reacciones morales son básicamente emocionales. Un estudio encontró que el uso de estrategias de negociación poco éticas aumenta los sentimientos de culpa, de manera que el hecho de sentirse culpable en una negociación podría significar que después se arrepienta de su comportamiento.

3. Tenga cuidado de insistir demasiado en que trabaja en contra de sus propios intereses. Solo porque esté tratando de entender los motivos y las reacciones emocionales de la otra parte, no significa que deba suponer que la otra persona será honesta y justa. Esté atento.

*Fuentes:* Basado en T. R. Cohen, "Moral Emotions and Unethical Bargaining: The Differential Effects of Empathy and Perspective Taking in Detering Deceitful Negotiation", *Journal of Business Ethics* 94, núm. 4 (2010), pp. 569-579; y R. Volkema, D. Fleck y A. Hofmeister, "Predicting Competitive-Unethical Negotiating Behavior and Its Consequences", *Negotiation Journal* 26, núm. 3 (2010), pp. 263-286.

mucho a mediadores en negociaciones laborales y en disputas en tribunales civiles. Su eficacia general es impresionante. La tasa de acuerdos es aproximadamente de 60 por ciento, y la satisfacción del negociador llega a cerca de 75 por ciento. Pero la situación es clave para determinar si la mediación tendrá éxito o no; las partes implicadas deben estar motivadas para llegar a acuerdos y resolver sus conflictos. Además, el conflicto no debe ser demasiado intenso; la mediación es más eficaz con niveles moderados de conflicto. Por último, son importantes las percepciones sobre el mediador; para que este sea eficaz, debe considerarse como alguien neutral y no coercitivo.

Un **árbitro** es una tercera parte con autoridad para dictaminar un acuerdo. El arbitraje puede ser voluntario (solicitado por las partes) u obligatorio (impuesto a las partes por la fuerza de la ley o de un contrato). La gran ventaja que tiene el arbitraje sobre la mediación es que siempre da como resultado un acuerdo. El hecho de que haya un lado negativo depende de qué tan estricto sea el árbitro. Si una parte tiene la sensación de haber sido vencida en forma abrumadora, es seguro que no estará satisfecha y es probable que el conflicto resurja posteriormente.

Un **conciliador** es un tercero de confianza que tiende un puente de comunicación informal entre el negociador y el oponente. Este papel cobró notoriedad gracias a Robert Duval en la primera película de *El Padrino*. Como hijo adoptivo de Don Corleone y abogado por experiencia, Duval fungió como intermediario entre los Corleone y las otras familias de mafiosos. Es difícil comparar su eficacia con la del mediador porque las dos funciones se traslapan mucho. En la práctica, es común que los conciliadores actúen como algo más que meros conductos de la comunicación; también participan en la investigación de hechos, en la interpretación de mensajes, y en persuadir a los individuos en disputa para que lleguen a acuerdos.

## MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com) para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

## Resumen e implicaciones para los gerentes

Aunque muchos suponen que los conflictos perjudican el desempeño grupal y organizacional, con frecuencia esa suposición es incorrecta. El conflicto puede ser constructivo o destructivo para el funcionamiento de un grupo o de una unidad. Como se aprecia en la figura 14-8, los niveles de conflicto pueden ser demasiado altos o demasiado bajos para ser constructivos. Cualquier extremo perjudica el desempeño. Un nivel óptimo es aquel que evita el estancamiento, estimula la creatividad, permite liberar las tensiones e inicia un cambio sin ser perturbador o sin afectar la coordinación de las actividades.

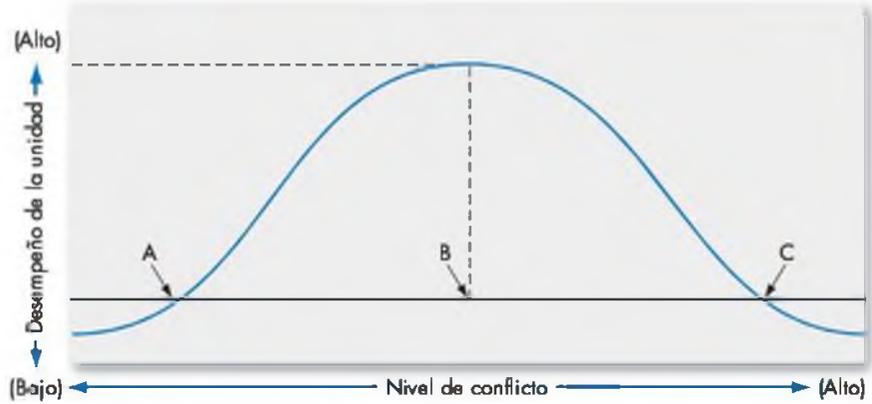
¿Qué consejo se podría dar a los gerentes que se enfrentan a un exceso de conflictos y necesitan reducirlos? ¡No suponga que una sola estrategia para el manejo de los conflictos siempre será la mejor! Debe seleccionar la que sea adecuada para la situación. He aquí algunos lineamientos al respecto:<sup>81</sup>

- Use la *competencia* cuando se necesite una acción rápida y decisiva (en casos de emergencia), en asuntos importantes, cuando es necesario implementar acciones impopulares (reducir costos, imponer reglas desagradables, disciplina), cuando un asunto es vital para el bienestar de la organización y usted sabe que está en lo correcto, y cuando otras personas están tomando ventaja de un comportamiento no competitivo.
- Utilice la *colaboración* para encontrar una solución integradora cuando los dos conjuntos de intereses sean demasiado importantes como para ceder, cuando su objetivo sea aprender, para combinar las opiniones de personas con diferentes perspectivas, para lograr un compromiso basado en un consenso de intereses, y para trabajar con sentimientos que hayan interferido en una relación.
- Evite el *conflicto* cuando un aspecto sea trivial o haya otros más importantes que sean urgentes, cuando perciba que no hay ninguna oportunidad de satisfacer sus propios intereses, cuando el daño potencial supere los beneficios de la solución, para permitir que la gente se tranquilice y recupere el buen juicio, cuando la obtención de información invalide una decisión inmediata y cuando otros sean capaces de resolver el conflicto con más eficacia.
- Emplee la *transigencia* cuando descubra que está equivocado, cuando necesite aprender o mostrar que es razonable, cuando es conveniente permitir que se escuche una mejor postura, cuando los asuntos sean más importantes para otros que para usted, cuando desee satisfacer a otros y conservar la cooperación, para conseguir créditos sociales que podrá utilizar en problemas posteriores, cuando usted esté superado y perdiendo (para minimizar la pérdida), cuando la armonía y la estabilidad sean especialmente importantes, y cuando los trabajadores puedan desarrollarse al aprender de sus errores.

**árbitro** Tercero en una negociación, con la autoridad para dictaminar un acuerdo.

**conciliador** Tercero confiable que ofrece un vínculo de comunicación informal entre el negociador y su oponente.

**Figura 14-8** Conflicto y desempeño de la unidad



Situación	Nivel de conflicto	Tipo de conflicto	Características internas de la unidad	Resultado del desempeño de la unidad
A	Bajo o ninguno	Disfuncional	Apática Estancada No responde al cambio Falta de nuevas ideas	Bajo
B	Óptimo	Funcional	Viable Autocrítica Innovadora	Alto
C	Alto	Disfuncional	Destruyiva Caótica No coopera	Bajo

- **Ceda** cuando las metas sean importantes pero no valga la pena luchar por ellas a costa de la posible extinción de enfoques más asertivos, cuando oponentes con el mismo poder estén comprometidos con metas que son excluyentes con respecto a las propias, cuando busque arreglos temporales en asuntos complejos, para llegar a soluciones expeditas con presión de tiempo, y como respaldo cuando la colaboración o la competencia no tengan éxito.
- El acuerdo distributivo resuelve disputas, pero a menudo reduce la satisfacción de uno o más de los negociadores debido a que se enfoca en el corto plazo y confronta a las partes. Por otro lado, el acuerdo integrador tiende a arrojar resultados que satisfacen a todas las partes y forjan relaciones duraderas.
- Asegúrese de plantear metas de negociación agresivas y trate de encontrar formas creativas para lograr los objetivos de ambas partes, en especial cuando valore la relación a largo plazo con la otra parte. Eso no significa que deba sacrificar sus intereses personales, sino que debe tratar de encontrar soluciones creativas que otorguen a las dos partes lo que realmente desean.

## Las disputas entre jugadores y propietarios son innecesarias

### PUNTO

**P**areciera que siempre hay una liga deportiva importante al borde de la huelga. En los últimos años, la Major League Baseball (MLB), la National Basketball Association (NBA), la National Hockey League (NHL) y la National Football League (NFL) han tenido fuertes disputas laborales. Cuando la avaricia se enfrenta a la avaricia, ¿adivine quién pierde? Sí, los aficionados.

Hace algunos años, la temporada completa de la NHL fue cancelada por un problema laboral (los dueños de la NHL planearon un paro laboral o "paro forzoso" que duró 311 días). ¿Cuál era el problema fundamental? La manera de repartir los ingresos de más de \$2,000 millones obtenidos por la liga. El jugador promedio de la NHL recibe un salario anual de \$1.35 millones, y esto no incluye los ingresos por apoyos, presentaciones, mercancía, etcétera. A los propietarios tampoco les va mal. La mayoría son millonarios en grandes proporciones. Se sabe que el dueño de los Kings de Los Ángeles, Philip Anschutz, tiene una fortuna con un valor de \$7,000 millones.

La situación en la NFL es muy similar. Durante el paro laboral de 2011, en que el sindicato de jugadores se disolvió temporalmente para poder afirmar que no era un sindicato, los propietarios y los jugadores pelearon sobre la forma de dividir ingresos con un valor de \$9,000 millones. El jugador promedio gana \$1.9 millones al año. El valor neto promedio del dueño de un equipo de la NFL es de \$1,400 millones. Y cada una de las partes pelea por obtener más.

Sí, los jugadores se lastiman, incluso las vidas de algunos quedan afectadas de manera permanente. Pero, ¿cree usted que ser trabajador de la construcción, granjero, oficial de policía, pescador o trabajador de un muelle de carga es muy sencillo? ¿Con qué frecuencia se van a la huelga estos grupos? Ganan mucho menos que los deportistas profesionales (¡el pescador promedio recibe 2 por ciento del salario promedio de un jugador de la NHL!) y tienen que trabajar todo el año, que es mucho más peligroso.

Mientras tanto, el precio de los boletos para los eventos deportivos continúa en aumento. En los últimos 20 años, el precio de los boletos para los partidos de las ligas mayores se ha incrementado al doble del índice de la inflación. Pero, ¿en qué están concentrados los dueños y los jugadores? En llenar sus bolsillos aún más. ¿Alguien se sorprendió cuando el corredor Adrian Peterson de los Vikingos de Minnesota, enfurecido por la disputa, llamó a los jugadores de la NFL "esclavos modernos"? (Él gana más de \$10 millones al año).

Multimillonarios peleando con millonarios. Se trata de conflictos improcedentes e innecesarios.

### CONTRAPUNTO

**L**os equipos deportivos son un blanco fácil.

Es verdad que la mayoría de los jugadores de las grandes ligas son bien recompensados por sus talentos excepcionales y los riesgos que corren. También es verdad que los propietarios que pueden invertir en equipos son individuos adinerados (los inversionistas suelen serlo). Pero, ¿los recursos que posee cada parte implican que deben desaparecer los conflictos? Estas disputas ocurren debido a que intereses reales y dinero real están en juego.

La operación de los deportes de grandes ligas es un negocio complejo. Los propietarios y los jugadores podrán ser caricaturizados, pero si se analiza con mayor profundidad, se verá que sus disputas son bastante naturales. Hablemos del hockey. Los clubes de la NHL gastaron 76 por ciento de sus ingresos brutos en los salarios de los jugadores, y en conjunto perdieron \$273 millones el año anterior al paro laboral. La NHL trató de convencer a los jugadores para que aceptaran una estructura salarial que vinculaba sus salarios con los ingresos de la liga, con la finalidad de garantizar una "certeza de costos" para los clubes. Es comprensible que los sindicatos de jugadores se hayan resistido, argumentando que la "certeza de costos" no era más que otra forma de referirse a un tope salarial. Se manifestaron a favor de conservar el sistema "basado en el mercado", en el que los jugadores negocian de manera individual sus contratos con los equipos, y estos últimos tienen un control completo sobre la cantidad de dinero que se gasta en los jugadores.

El paro laboral de la NFL se debió a varios problemas que dividieron a los propietarios y a los jugadores, incluyendo el deseo de los primeros de tener una temporada con 18 juegos (sin aumentar el pago a los jugadores), la forma de manejar los costos en la distribución de los ingresos, y las pensiones para los jugadores jubilados. No se trata de temas triviales, ni son completamente diferentes de los problemas que surgen en otras disputas entre la fuerza laboral y las empresas.

Por último, es fácil argumentar que los deportes profesionales enfrentan un número muy elevado de disputas laborales, pero esa no es necesariamente la verdad. ¿Escuchó acerca de la huelga de la Federación de maestros de Saskatchewan en 2011? Los deportes nos interesan (por eso es que hay tanto dinero implicado), y por eso es más probable que nos enteremos de las disputas laborales de los equipos profesionales, pero eso no implica que sean más comunes.

Es verdad que los propietarios son ricos y que los jugadores ganan mucho dinero. Nosotros les ayudamos a hacerlo y no deberíamos de culparlos por desear más de lo que les damos.

## PREGUNTAS DE REPASO

- 1 ¿Qué es un conflicto?
- 2 ¿Cuáles son las diferencias entre las perspectivas tradicional, interaccionista y del manejo del conflicto?
- 3 ¿Cuáles son las etapas del proceso del conflicto?
- 4 ¿Qué es la negociación?
- 5 ¿Cuáles son las diferencias entre los acuerdos distributivos y los integradores?
- 6 ¿Cuáles son las cinco etapas del proceso de negociación?
- 7 ¿Cómo influyen en las negociaciones las diferencias individuales de personalidad y de género?
- 8 ¿Cuáles son los roles y las funciones de las negociaciones con terceros?

## EJERCICIO PRÁCTICO Interpretación de una negociación

Esta interpretación está diseñada para ayudarle a desarrollar sus habilidades de negociación. El grupo debe dividirse en grupos de dos estudiantes, uno de los cuales representará el papel de Alex, el supervisor del departamento, y el otro será C. J., el jefe de Alex. Los dos participantes deben leer “La situación”, “La negociación”, y luego interpretar su papel.

### La situación

Alex y C. J. trabajan para Nike en Beaverton, Oregon. Alex supervisa un laboratorio de investigación. C. J. es el gerente de investigación y desarrollo. Alex y C. J. estudiaron juntos en la universidad y han trabajado para Nike durante más de seis años. C. J. ha sido jefe de Alex durante dos años. Una de las empleadas de Alex lo ha impresionado. Su nombre es Lisa Roland y fue contratada hace 11 meses. Tiene 24 años y un título de maestría en ingeniería mecánica. Su salario inicial fue de \$57,500 al año. Alex le dijo que, de acuerdo con la política corporativa, estaría sujeta a una evaluación inicial a los 6 meses y a otra exhaustiva en un año. Además, se le dijo que, con base en su desempeño, podía esperar un ajuste en su salario cuando se realizara la evaluación al cabo de un año.

La evaluación que hizo Alex de Lisa a los seis meses fue muy positiva. Alex comentó su capacidad de trabajar intensamente, su espíritu de cooperación, el hecho de que el resto del personal del laboratorio disfrutaba trabajar con ella y que estaba causando un efecto inmediato positivo en el proyecto que se le asignó. Ahora que se acerca el primer aniversario de Lisa en el trabajo, Alex revisó de nuevo su desempeño, y piensa que es la mejor empleada que el grupo de I&D ha contratado. Después de solo un año, Alex clasificó a Lisa con el tercer lugar de desempeño en un departamento de 11 individuos.

Los salarios en el departamento varían mucho. Alex, por ejemplo, tiene un salario base de \$86,000, más un bono para el que es elegible y que puede agregar entre \$7,000 y \$12,000 al año. El rango de salarios de los 11 miembros del departamento va de \$48,400 a \$76,350. El individuo con el salario más bajo es un licenciado en física. Las dos personas a quienes Alex calificó por arriba de Lisa tienen salarios base de \$69,200 y \$76,350. Los dos tienen 27 años de edad y han

estado en Nike por 3 y 4 años, respectivamente. La media del salario en el departamento de Alex es de \$64,960.

### El rol de Alex

Usted quiere otorgar a Lisa un considerable aumento. Aunque es joven, ha demostrado ser una excelente adquisición del departamento y no quiere perderla. Y hay algo más importante: ella sabe en general lo que ganan otras personas en el departamento y piensa que su remuneración es baja. La compañía acostumbra conceder aumentos anuales de 5 por ciento, aunque no es raro que sean de 10 por ciento; en ocasiones, se aprueban incrementos del 20 a 30 por ciento. A usted le gustaría que Lisa obtuviera el mayor aumento que apruebe C. J.

### El rol de C.J.

Todos los supervisores tratan de presionarlo para pagar la mayor cantidad de dinero posible a su personal. Usted los comprende porque hacía lo mismo cuando era supervisor, pero su jefe quiere mantener controlados los costos y desea que los aumentos para el personal recién contratado sean del orden de 5 a 8 por ciento. De hecho, envió un memorando a todos los gerentes y supervisores donde les informaba de esta disposición. También dijo que los gerentes serían evaluados por su capacidad para mantener presupuesto bajo control. Sin embargo, su jefe también está preocupado por la equidad y que se pague a las personas lo que es justo. Está seguro de que él apoyaría cualquier recomendación salarial que hiciera, siempre y cuando esté justificada. La meta de usted, congruente con las reducciones de costos, es mantener los aumentos de salario tan bajos como sea posible.

### La negociación

Alex tiene programada una reunión con C.J. para analizar la revisión del desempeño de Lisa y el ajuste de su salario. Tome un par de minutos para pensar los hechos en este ejercicio y preparar una estrategia. Después, dedique hasta 15 minutos a negociar. Cuando la negociación haya concluido, el grupo comparará las diversas estrategias usadas y los resultados que produjeron.

## DILEMA ÉTICO El aspirante poco ambicioso

Considere el siguiente escenario de la vida real:

Como gerente de proyectos que trabaja de forma independiente, fui contratado para cubrir un puesto sumamente especializado. Cuando pregunté a una candidata excelente cuál era el salario al que aspiraba, me dio una cifra mucho más baja que el estándar de la industria. Podría haberla rechazado por su modestia o aprovechar su escasa ambición, pero en vez de ello, le recomendé que pidiera un salario casi del doble de su planteamiento original, pero que estaba 30 por ciento por debajo del presupuesto de mi cliente. No le informé a mi cliente acerca de la discrepancia, y la aspirante fue contratada con la tarifa que recomendé. ¿Perjudiqué a alguna de las partes?

—NOMBRE NO REVELADO, Nueva York

Fuente: R. Cohen, "The Ethicist", *New York Times Magazine* (18 de julio de 2010), p. 19.

### CASO 1 Elija sus batallas

Mientras que en gran parte de este capítulo se han analizado métodos para lograr relaciones armoniosas y resolver los conflictos, también es importante recordar que existen situaciones en las que un pequeño conflicto se convierte en un gran problema. Como se señaló, en los equipos que resuelven problemas de forma creativa, la existencia de cierto nivel de conflicto de tarea al inicio del proceso de la formulación de una solución podría ser un estímulo importante para la innovación.

Sin embargo, las condiciones deben ser las correctas para que se dé un conflicto productivo. En particular, los individuos deben sentirse seguros psicológicamente al expresar problemas para discutir. Si las personas creen que lo que digan se esgrimirá en su contra, es probable que se muestren renuentes a hablar o a causar problemas. Los expertos sugieren que los conflictos eficaces tienen tres características fundamentales: deberían 1. hablar de lo que es posible, 2. ser urgentes y 3. implicar incertidumbre.

Entonces, ¿cómo debe un gerente "elegir una pelea"? En primer lugar, debe asegurarse de que lo que está en juego es suficiente para justificar la alteración. En segundo lugar, debe enfocarse en el futuro y en cómo resolver el conflicto más que en buscar a un culpable. En tercer lugar, debe relacionar el conflicto con valores fundamentales. En vez de concentrarse en ganar o perder, es mejor lograr que ambas partes vean que la exploración y solución exitosa del conflicto producirá resultados óptimos para todos. Con un manejo exitoso, cierto grado de desacuerdo explícito puede ser una forma importante para que las compañías manejen conflictos añejos y potencialmente destructivos.

¿Estos principios funcionan en organizaciones reales? La respuesta es sí. El hecho de abandonar las viejas formas de

#### Preguntas

1. Al aconsejar a la aspirante que solicitara un salario más alto, ¿el gerente de proyectos actuó en contra de los intereses de la compañía que lo contrató? ¿Por qué?
2. ¿El gerente podría haber evitado este dilema al proponer un monto salarial que se ajustara a la norma de la industria? ¿Esto habría favorecido los intereses de su cliente?
3. Si usted estuviera en la situación del gerente de proyectos, ¿habría manejado esta negociación de otra forma? Si es así, ¿cómo?

manejar los horarios y la logística trajo muchos conflictos al ferrocarril de Burlington Northern Santa Fe, pero al aplicar esos principios para el manejo de los conflictos, la compañía pudo adoptar un sistema más avanzado y recuperar su posición competitiva en la industria del transporte. Doug Conant, director general de Campbell Soup, incrementó los conflictos funcionales en su organización al destacar un propósito más elevado para los esfuerzos de la compañía, en vez de enfocarse en la parte que estaba ganando un conflicto. Así, un ambiente con conflictos disfuncionales cambió de manera drástica y la organización pudo pasar de ser una de las compañías de alimentos con el peor desempeño del mundo, a ser reconocida como una de las compañías con mejor desempeño, tanto por el Índice Dow Jones de Sustentabilidad como por datos de *Fortune* 500 sobre la moral de los trabajadores.

#### Preguntas

1. ¿Qué haría para garantizar una discusión suficiente de temas polémicos en un grupo de trabajo? ¿Qué pueden hacer los gerentes para sacar a la luz conflictos ocultos sin agravarlos?
2. ¿Qué pueden hacer los negociadores para sacar ventaja de las estrategias para manejar los conflictos, de manera que las diferencias de intereses no provoquen conflictos disfuncionales sino soluciones positivas integradoras?
3. ¿Puede pensar en situaciones de su vida en las que el silencio haya agravado un conflicto entre las partes? ¿Qué habría hecho de forma diferente para permitir que la comunicación abierta facilitara la colaboración?

Fuentes: Basado en S. A. Joni y D. Beyer, "How to Pick a Good Fight", *Harvard Business Review* (diciembre de 2009), pp. 48-57; y B. H. Bradley, B. E. Postlewaite, A. C. Klotz, M. R. Hamdan y K. G. Brown., "Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate", *Journal of Applied Psychology*, Advance publication (4 de julio de 2011), doi: 10.1037/a0024200.

## CASO 2 La mediación: ¿La mejor solución para las disputas laborales?

Solemos pensar en la mediación como el campo de acción de los consejeros matrimoniales y las contiendas laborales. Un gran número de organizaciones utilizan la mediación para resolver los conflictos. De hecho, en Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña, Irlanda e India, la mediación está ganando terreno con rapidez como el medio principal para resolver disputas laborales. En este capítulo se introdujo el tema de la mediación. Ahora veamos algunos ejemplos en los que ha tenido éxito y en los que ha fracasado.

La mediación suele tener éxito en casos como los siguientes:

- Muchas entidades de Estados Unidos han experimentado con la mediación como una alternativa a los métodos tradicionales para resolver disputas legales. El estado de Maryland descubrió en un programa piloto que 58 por ciento de los casos de apelación podrían resolverse gracias a la mediación, y que este método era más barato y más rápido que la resolución tradicional de un juicio.
- La Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (Equal Employment Opportunity Commission, EEOC), que es el organismo federal que regula las quejas de discriminación en el empleo en Estados Unidos, utiliza ampliamente la mediación. Safeway, la tercera cadena de supermercados más grande de Estados Unidos, recurre a la EEOC para solicitar su mediación en una gran cantidad de disputas laborales. Según Donna Gwin, directora de recursos humanos de Safeway, "con el uso de la mediación, hemos tenido la oportunidad de resolver los problemas de forma proactiva, evitando así posibles acusaciones en el futuro. Hemos visto que el número de acusaciones presentadas por la EEOC en contra de nosotros ha disminuido. Creemos que nuestra participación en la mediación y el hecho de escuchar las preocupaciones de los empleados ha contribuido a esa reducción".

Sin embargo, la mediación no siempre funciona:

- En 2008, la Screen Actors Guild (SAG) y la Alliance of Motion Picture and Television Producers (AMPTP), que representan a más de 350 estudios y compañías productoras, llevaron a cabo prolongadas negociaciones sobre un nuevo acuerdo laboral. Las negociaciones fracasaron, y las partes accedieron a la mediación. Sin embargo, la mediación también falló y, en respuesta, la SAG pidió a sus miembros que autorizaran una huelga.
- Cuando David Kuchinski, el ex chofer de Eddy Curry, centro del equipo de los Knicks de Nueva York, demandó a Curry por hostigamiento sexual, discriminación y por el incumplimiento del pago de \$93,000 en salarios y reembolsos, las partes acordaron recurrir a la mediación. Sin embargo, después de que las partes no lograron llegar a un acuerdo durante la mediación, Kuchinsky volvió a interponer su demanda, y Curry interpuso una contrademanda por \$50,000.

### Preguntas

1. A partir de estos ejemplos, ¿qué factores cree que distinguen a las situaciones en que la mediación tuvo éxito de aquellas en las que fracasó?
2. Un mediador exitoso, Paul Finn de Boston, argumenta que si las partes en disputa buscan justicia, "es mejor irse a otro lado". ¿Por qué cree que dice eso?
3. ¿Cree que un mediador debe descubrir las razones de los deseos de las partes? ¿Por qué?
4. La EEOC informa que, mientras que 85 por ciento de los trabajadores acceden a utilizar la mediación en sus demandas, solo 30 por ciento de las veces los empleadores acceden a hacerlo. ¿Por qué cree que exista esta disparidad?

Fuentes: Basado en M. Kapko, "Actors Union Seeks Strike Vote After Federal Mediation Fails", *Forbes* (23 de noviembre de 2008), [www.forbes.com](http://www.forbes.com); K. Tyler, "Mediating a Better Outcome", *HR Magazine* (noviembre de 2007), pp. 63-66; K. O'Brien, "The Closer", *Boston Globe* (12 de abril de 2009), [www.boston.com](http://www.boston.com); y S. Lash, "Appealing for Appellate Mediation in Maryland", *The Daily Record* (4 de julio de 2011), [www.thedailyrecord.com](http://www.thedailyrecord.com).

### NOTAS

1. Véase, por ejemplo, D. Tjosvold, "Defining Conflict and Making Choices About Its Management: Lighting the Dark Side of Organizational Life", *International Journal of Conflict Management* 17, núm. 2 (2006), pp. 87-95; y M. A. Korsgaard, S. S. Jeong, D. M. Mahony y A. H. Pitaru, "A Multilevel View of Intragroup Conflict", *Journal of Management* 34, núm. 6 (2008), pp. 1222-1252.
2. K. W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations", en M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2ª ed.,

vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 651-717.

3. Para encontrar una revisión detallada del modelo interaccionista, véase C. De Dreu y E. Van de Vliert (eds.), *Using Conflict in Organizations* (Londres: Sage, 1997).
4. Véase 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 Types and Dimensions in Organizational Groups", *Administrative Science Quarterly* (septiembre de 1997), pp. 530-557; 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. De Dreu y L. R. Weingart, "Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 2003), pp. 741-749.
5. J. Yang y K. W. Mossholder, "Decoupling Task and Relationship Conflict: The Role of Intragroup Emotional Processing", *Journal of Organizational Behavior* 25, núm. 5 (agosto de 2004), pp. 589-605; y N. Gamero, V. González-Romá y J. M. Peiró, "The Influence of Intra-Team Conflict on Work Teams' Affective Climate: A Longitudinal Study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81, núm. 1 (2008), pp. 47-69.
  6. "Survey Shows Managers Have Their Hands Full Resolving Staff Personality Conflicts", *IPMA-HR Bulletin* (3 de noviembre de 2006).
  7. De Dreu y Weingart, "Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction".
  8. J. Farh, C. Lee y C. I. C. Farh, "Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1173-1180.
  9. C. K.W. De Dreu y M. A. West, "Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making", *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 6 (2001), pp. 1191-1201.
  10. B. H. Bradley, B. E. Postlewaite, A. C. Klotz, M. R. Hamdani y K. G. Brown, "Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate", *Journal of Applied Psychology*, Advance publication, (4 de julio de 2011), doi: 10.1037/a0024200.
  11. C. K. W. De Dreu, "The Virtue and Vice of Workplace Conflict: Food for (Pessimistic) Thought", *Journal of Organizational Behavior* 29, núm. 1 (2008), pp. 5-18.
  12. R. S. Peterson y K. J. Behfar, "The Dynamic Relationship Between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 92, núm. 1-2 (2003), pp. 102-112.
  13. J. D. Shaw, J. Zhu, M. K. Duffy, K. L. Scott, H. Shih y E. Susanto, "A Contingency Model of Conflict and Team Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 2 (2011), pp. 391-400.
  14. L. M. Penny y P. E. Spector, "Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior: The Moderating Role of Negative Affectivity", *Journal of Organizational Behavior* 26, núm. 7 (2005), pp. 777-796.
  15. K. A. Jehn, L. Greer, S. Levine y G. Szulanski, "The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes", *Group Decision and Negotiation* 17, núm. 6 (2008), pp. 465-495.
  16. D. A. Shapiro, "Relational Identity Theory: A Systematic Approach for Transforming the Emotional Dimension of Conflict", *American Psychologist* (octubre de 2010), pp. 634-645.
  17. R. S. Peterson y K. J. Behfar, "The Dynamic Relationship Between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study", *Organizational Behavior & Human Decision Processes* (septiembre-noviembre de 2003), pp. 102-112.
  18. T. M. Glomb y H. Liao, "Interpersonal Aggression in Work Groups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects", *Academy of Management Journal* 46, núm. 4 (2003), pp. 486-496; y V. Venkataramani y R. S. Dalal, "Who Helps and Harms Whom? Relational Aspects of Interpersonal Helping and Harming in Organizations", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 952-966.
  19. R. Friedman, C. Anderson, J. Brett, M. Olekalns, N. Goates y C. C. Lisco, "The Positive and Negative Effects of Anger on Dispute Resolution: Evidence from Electronically Mediated Disputes", *Journal of Applied Psychology* (abril de 2004), pp. 369-376.
  20. L. R. Pondy, "Organizational Conflict: Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly* (septiembre de 1967), p. 302.
  21. Véase, por ejemplo, R. L. Pinkley, "Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict", *Journal of Applied Psychology* (abril de 1990), pp. 117-126; y R. L. Pinkley y G. B. Northcraft, "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes", *Academy of Management Journal* (febrero de 1994), pp. 193-205.
  22. A. M. Isen, A. A. Labroo y P. Durlach, "An Influence of Product and Brand Name on Positive Affect: Implicit and Explicit Measures", *Motivation & Emotion* (marzo de 2004), pp. 43-63.
  23. *Ibid.*
  24. P. J. D. Carnevale y A. M. Isen, "The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (febrero de 1986), pp. 1-13.
  25. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations".
  26. *Ibid.*
  27. Véase R. A. Baron, "Personality and Organizational Conflict: Effects of the Type A Behavior Pattern and Self-monitoring", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (octubre de 1989), pp. 281-296; R. J. Volkema y T. J. Bergmann, "Conflict Styles as Indicators of Behavioral Patterns in Interpersonal Conflicts", *Journal of Social Psychology* (febrero de 1995), pp. 5-15; y J. A. Rhoades, J. Arnold y C. Jay, "The Role of Affective Traits and Affective States in Disputants' Motivation and Behavior During Episodes of Organizational Conflict", *Journal of Organizational Behavior* (mayo de 2001), pp. 329-345.
  28. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations".
  29. Véase, por ejemplo, K. A. Jehn, "Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict", *International Journal of Conflict Management* (julio de 1994), pp. 223-238; R. L. Priem, D. A. Harrison y N. K. Muir, "Structured Conflict and Consensus Outcomes in Group Decision Making", *Journal of Management* 21, núm. 4 (1995), pp. 691-710; y 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.
  30. B. A. Nijstad y S. C. Kaps, "Taking the Easy Way Out: Preference Diversity, Decision Strategies, and Decision Refusal in Groups", *Journal of Personality and Social Psychology* 94, núm. 5 (2008), pp. 860-870.
  31. R. L. Hoffman, "Homogeneity of Member Personality and Its Effect on Group Problem-Solving", *Journal of Abnormal and Social Psychology* (enero de 1959), pp. 27-32; R. L. Hoffman y N. R. F. Maier, "Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups",

- Journal of Abnormal and Social Psychology* (marzo de 1961), pp. 401-407; y P. Pitcher y A. D. Smith, "Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies", *Organization Science* (enero-febrero de 2001), pp. 1-18.
32. M. E. Zellmer-Bruhn, M. M. Maloney, A. D. Bhappu y R. Salvador, "When and How Do Differences Matter? An Exploration of Perceived Similarity in Teams", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 107, núm. 1 (2008), p. 41-59.
  33. Véase T. H. Cox, S. A. Lobel y P. L. McLeod, "Effects of ethnic Group Cultural Differences on Cooperative Behavior on a Group Task", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1991), pp. 827-847; y D. van Knippenberg, C. K. W. De Dreu y A. C. Homan, "Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2004), pp. 1008-1022.
  34. Por ejemplo, véase J. A. Wall Jr. y R. R. Callister, "Conflict and Its Management", *Journal of Management* 21, núm. 3 (1995) pp. 523-526, para revisar evidencias que respaldan el argumento de que el conflicto es disfuncional de manera casi uniforme. Véase también, P. J. Hinds y D. E. Bailey, "Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams", *Organization Science* (noviembre-diciembre de 2003), pp. 615-632.
  35. Jehn, Greer, Levine y Szulanski, "The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes".
  36. Zellmer-Bruhn, Maloney, Bhappu y Salvador, "When and How Do Differences Matter?"
  37. K. B. Dahlin, L. R. Weingart y P. J. Hinds, "Team Diversity and Information Use", *Academy of Management Journal* 48, núm. 6 (2005), pp. 1107-1123; y M. J. Pearsall, A. P. J. Ellis y J. M. Evans, "Unlocking the Effects of Gender Faultlines on Team Creativity: Is Activation the Key?", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 1 (2008), pp. 225-234.
  38. M. Geyelin y E. Felsenthal, "Irreconcilable Differences Force Shea & Gould Closure", *The Wall Street Journal* (31 de enero de 1994), p. B1.
  39. J. Fried, "I Know You Are, But What Am I?", *Inc.* (julio-agosto de 2010), pp. 39-40.
  40. K. J. Behfar, R. S. Peterson, E. A. Mannix y W. M. K. Trochim, "The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 1 (2008), pp. 170-188; A. G. Tekleab, N. R. Quigley y P. E. Tesluk, "A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness", *Group and Organization Management* 34, núm. 2 (2009), pp. 170-205; y E. Van de Vliert, M. C. Euwema y S. E. Huismans, "Managing Conflict with a Subordinate or a Superior: Effectiveness of Conglomerated Behavior", *Journal of Applied Psychology* 80 (1995), pp. 271-281.
  41. A. Somech, H. S. Desivilya y H. Lidogoster, "Team Conflict Management and Team Effectiveness: The Effects of Task Interdependence and Team Identification", *Journal of Organizational Behavior* 30, núm. 3 (2009), pp. 359-378.
  42. H. R. Markus y S. Kitayama, "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation", *Psychological Review* 98, núm. 2 (1991), pp. 224-253; y H. Ren y B. Gray, "Repairing Relationship Conflict: How Violation Types and Culture Influence the Effectiveness of Restoration Rituals", *Academy of Management Review* 34, núm. 1 (2009), pp. 105-126.
  43. M. J. Gelfand, M. Higgins, L. H. Nishii, J. L. Raver, A. Dominguez, F. Murakami, S. Yamaguchi y M. Toyama, "Culture and Egocentric Perceptions of Fairness in Conflict and Negotiation", *Journal of Applied Psychology* (octubre de 2002), pp. 833-845; y Z. Ma, "Chinese Conflict Management Styles and Negotiation Behaviours: An Empirical Test", *International Journal of Cross Cultural Management* (abril de 2007), pp. 101-119.
  44. P. P. Fu, X. H. Yan, Y. Li, E. Wang y S. Peng, "Examining Conflict-Handling Approaches by Chinese Top Management Teams in IT Firms", *International Journal of Conflict Management* 19, núm. 3 (2008), pp. 188-209.
  45. M. H. Bazerman, J. R. Curhan, D. A. Moore y K. L. Valley, "Negotiation", *Annual Review of Psychology* 51 (2000), pp. 279-314.
  46. Véase, por ejemplo, D. R. Ames, "Assertiveness Expectancies: How Hard People Push Depends on the Consequences They Predict", *Journal of Personality and Social Psychology* 95, núm. 6 (2008), pp. 1541-1557; y J. R. Curhan, H. A. Elfenbein y H. Xu, "What Do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology* 91, núm. 3 (2006), pp. 493-512.
  47. R. Lewicki, D. Saunders y B. Barry, *Negotiation*, 6th ed. (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2009).
  48. J. C. Magee, A. D. Galinsky y D. H. Gruenfeld, "Power, Propensity to Negotiate, and Moving First in Competitive Interactions", *Personality and Social Psychology Bulletin* (febrero de 2007), pp. 200-212.
  49. H. R. Bowles, L. Babcock y L. Lei, "Social Incentives for Gender Differences in the Propensity to Initiate Negotiations: Sometimes It Does Hurt to Ask", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007), pp. 84-103.
  50. D. A. Moore, "Myopic Prediction, Self-Destructive Secrecy, and the Unexpected Benefits of Revealing Final Deadlines in Negotiation", *Organizational Behavior & Human Decision Processes* (julio de 2004), pp. 125-139.
  51. E. Wilson, "The Trouble with Jake", *The New York Times* (15 de julio de 2009), www.nytimes.com.
  52. J. R. Curhan, H. A. Elfenbein y H. Xu, "What Do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology* 91, núm. 3 (2006), pp. 493-512.
  53. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations".
  54. P. M. Morgan y R. S. Tindale, "Group vs. Individual Performance in Mixed-Motive Situations: Exploring an Inconsistency", *Organizational Behavior & Human Decision Processes* (enero de 2002), pp. 44-65.
  55. C. E. Naquin, "The Agony of Opportunity in Negotiation: Number of Negotiable Issues, Counterfactual Thinking, and Feelings of Satisfaction", *Organizational Behavior & Human Decision Processes* (mayo de 2003), pp. 97-107.
  56. M. Giacomantonio, C. K. W. De Dreu y L. Mannetti, "Now You See It, Now You Don't: Interests, Issues, and Psychological Distance in Integrative Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology* 98, núm. 5 (2010), pp. 761-774.
  57. F. S. Ten Velden, B. Beersma y C. K. W. De Dreu, "It Takes One to Tango: The Effect of Dyads' Epistemic Motivation

- Composition in Negotiation", *Personality and Social Psychology Bulletin* 36, núm. 11 (2010), pp. 1454-1466.
58. C. K. W. De Dreu, L. R. Weingart y S. Kwon, "Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories", *Journal of Personality & Social Psychology* (mayo de 2000), pp. 889-905.
  59. Este modelo se basa en R. J. Lewicki, "Bargaining and Negotiation", *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal* 6, núm. 2 (1981), pp. 39-40.
  60. J. R. Curhan, H. A. Elfenbein y G. J. Kilduff, "Getting Off on the Right Foot: Subjective Value Versus Economic Value in Predicting Longitudinal Job Outcomes from Job Offer Negotiations", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (2009), pp. 524-534.
  61. M. H. Bazerman y M. A. Neale, *Negotiating Rationally* (Nueva York: The Free Press, 1992), pp. 67-68.
  62. R. P. Larrick y G. Wu, "Claiming a Large Slice of a Small Pie: Asymmetric Disconfirmation in Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology* 93, núm. 2 (2007), pp. 212-233.
  63. E. T. Amanatullah, M. W. Morris y J. R. Curhan, "Negotiators Who Give Too Much: Unmitigated Communion, Relational Anxieties, and Economic Costs in Distributive and Integrative Bargaining", *Journal of Personality and Social Psychology* 95, núm. 3 (2008), pp. 723-738; y D. S. DeRue, D. E. Conlon, H. Moon y H. W. Willaby, "When Is Straightforwardness a Liability in Negotiations? The Role of Integrative Potential and Structural Power", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 4 (2009), pp. 1032-1047.
  64. B. Bary y R. A. Friedman, "Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation", *Journal of Personality & Social Psychology* (febrero de 1998), pp. 345-359.
  65. L. J. Kray y M. P. Haselhuhn, "Implicit Negotiations Beliefs and Performance: Experimental and Longitudinal Evidence", *Journal of Personality and Social Psychology* 93, núm. 1 (2007), pp. 49-64.
  66. G. A. Gan Kleef y S. Côté, "Expressing Anger in Conflict: When It Helps and When It Hurts", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 6 (2007), pp. 1157-1569; J. M. Brett, M. Olekalns, R. Friedman, N. Goates, C. Anderson, C. C. Lisco, "Sticks and Stones: Language, Face, and Online Dispute Resolution", *Academy of Management Journal* 50, núm. 1 (2007), pp. 85-99; y J. R. Overbeck, M. A. Neale y C. L. Govan, "I Feel, Therefore You Act: Intrapersonal and Interpersonal Effects of Emotion on Negotiations as a Function of Social Power", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 112, núm. 2 (2010), pp. 126-139.
  67. G. A. Van Kleef y C. K. W. De Dreu, "Longer-Term Consequences of Anger Expression in Negotiation: Retaliation or Spillover?" *Journal of Experimental Social Psychology* 46, núm. 5 (2010), pp. 753-760.
  68. M. Olekalns y P. L. Smith, "Mutually Dependent: Power, Trust, Affect, and the Use of Deception in Negotiation", *Journal of Business Ethics* 85, núm. 3 (2009), pp. 347-365.
  69. A. W. Brooks y M. E. Schweitzer, "Can Nervous Nellie Negotiate? How Anxiety Causes Negotiators to Make Low First Offers, Exit Early, and Earn Less Profit", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115, núm. 1 (2011), pp. 43-54.
  70. S. Kopelman, A. S. Rosette y L. Thompson, "The Three Faces of Eve: Strategic Displays of Positive, Negative and Neutral Emotions in Negotiations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99 (2006), pp. 81-101.
  71. W. L. Adair, T. Okumura y J. M. Brett, "Negotiation Behavior When Cultures Collide: The United States and Japan", *Journal of Applied Psychology* (junio de 2001), pp. 371-385; y W. L. Adair, L. Weingart y J. Brett, "The Timing and Function of Offers in U.S. and Japanese Negotiations", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 1056-1068.
  72. S. Kopelman, "The Effect of Culture and Power on Cooperation in Commons Dilemmas: Implications for Global Resource Management", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, núm. 1 (2009), pp. 153-163.
  73. B. C. Gunia, J. M. Brett, A. K. Nandkeolyar y D. Kamdar, "Paying a Price: Culture, Trust, and Negotiation Consequences", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 4 (2010), pp. 774-789.
  74. C. Watson y L. R. Hoffman, "Managers as Negotiators: A Test of Power Versus Gender as Predictors of Feelings, Behavior, and Outcomes", *Leadership Quarterly* (primavera de 1996), pp. 63-85.
  75. A. E. Walters, A. F. Stuhlmacher y L. L. Meyer, "Gender and Negotiator Competitiveness: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (octubre de 1998), pp. 1-29; y A. F. Stuhlmacher y A. E. Walters, "Gender Differences in Negotiation Outcome: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology* (otoño de 1999), pp. 653-677.
  76. Stuhlmacher y Walters, "Gender Differences in Negotiation Outcome", p. 655.
  77. Bowles, Babcock y Lei, "Social Incentives for Gender Differences in the Propensity to Initiate Negotiations".
  78. L. J. Kray, A. D. Galinsky y L. Thompson, "Reversing the Gender Gap in Negotiations: An Exploration of Stereotype Regeneration", *Organizational Behavior & Human Decision Processes* (marzo de 2002), pp. 386-409.
  79. D. A. Small, M. Gelfand, L. Babcock y H. Gettman, "Who Goes to the Bargaining Table? The Influence of Gender and Framing on the Initiation of Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology* 93, núm. 4 (2007), pp. 600-613.
  80. E. T. Amanatullah y M. W. Morris, "Negotiating Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating Are Mediated by Women's Fear of Backlash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others", *Journal of Personality and Social Psychology* 98, núm. 2 (2010), pp. 256-267.
  81. K. W. Thomas, "Toward Multidimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors", *Academy of Management Review* (julio de 1977), p. 487.



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Reconocer los seis elementos de la estructura de una organización.
- 2 Identificar las características de una burocracia.
- 3 Describir una organización matricial.
- 4 Identificar las características de una organización virtual.
- 5 Demostrar por qué los gerentes buscan crear organizaciones sin fronteras.
- 6 Demostrar en qué difieren las estructuras organizacionales y comparar los modelos estructurales mecanicista y orgánico.
- 7 Analizar las implicaciones conductuales de diferentes diseños organizacionales.

### MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com).

## DESMANTELAMIENTO DE UNA BUROCRACIA

Aunque alguna vez fue la empresa más grande, exitosa y admirada del mundo, en la actualidad General Motors (GM) para muchos es un recordatorio de una empresa formal atrapada en una estructura burocrática y en la cultura de la mediocridad que generó.

Las causas que llevaron a GM a la bancarrota son muchas. La empresa tenía un sindicato muy fuerte que negociaba estructuras no competitivas tanto de salarios como de pensiones para sus afiliados. El ascenso de los fabricantes de automóviles japoneses, con su énfasis en la calidad, la sorprendió con la guardia baja. También fue tomada por sorpresa ante el aumento en los costos de la gasolina y el auge de los automóviles ahorradores de combustible. Cada vez que ocurría un suceso o una innovación importantes, GM estaba mal preparada y casi siempre rezagada respecto a sus competidores en la anticipación, o incluso la reacción, a un ambiente que cambiaba con rapidez.

Como en cualquier historia de decadencia organizacional, no podemos atribuir las oportunidades perdidas a una sola causa. Sin embargo, una fuente tan probable como cualquier otra es la estructura organizacional de GM. Ese fue el punto de ataque para Terry J. Woychowski.

Woychowski es vicepresidente del Programa de Administración Global de Vehículos en GM y fue ascendido poco después de que GM saliera de la bancarrota en 2009. Al hacer una reflexión estratégica acerca de GM y su futuro, Woychowski cuestionó a la burocracia de GM, lo que dio lugar a reacciones conservadoras, con aversión al riesgo y muy analíticas, en vez de dirigir una toma de riesgos innovadora y estratégica.

Woychowski no era el único con esa percepción acerca de los efectos sofocantes de la burocracia de GM. Desde 1988, cuando la empresa todavía dominaba el mercado automotriz mundial, uno de sus altos directivos expresó una advertencia acerca de la burocracia de GM que por desgracia tan solo llegó a oídos sordos: "No hemos logrado el éxito que deberíamos a causa de graves limitaciones en la capacidad de nuestra organización para hacer las cosas de manera oportuna".

A Woychowski se le asignó la tarea de cambiar esa situación. En el pasado, cualquier modificación al diseño de un automóvil requería la revisión de hasta 70 gerentes, con decisiones que a menudo requerían meses, o incluso años, para retomar su camino a través de la burocracia. Un aliado de Woychowski, Jon Lauckner, jefe de Planeación Global de Productos, facilitó considerablemente ese proceso. Las decisiones que solían llevarse meses ahora requerían solo unas cuantas semanas.

También se modificaron otros aspectos de la estructura de GM. Antes, se requería que los gerentes clasificaran sus tareas como verdes, amarillas o rojas, dependiendo de si se había terminado el trabajo o si tendría que permanecer congelado hasta que se resolviera un problema significativo. Mark Reuss, jefe del grupo de ingeniería global de GM señala: "Si uno tenía un problema rojo y le hacía frente, recibía una sanción". De modo que los gerentes de GM desarrollaron una actitud de aversión al riesgo y tenían el cuidado de buscar siempre la aprobación de tantas fuentes como fuera posible antes de actuar. Woychowski, Lauckner y Reuss se es-

# Fundamentos de la estructura organizacional

# 15

*Cualquier revolución se evapora y tras de sí solo deja el cieno de una nueva burocracia. —Franz Kafka*



tán esforzando por hacer a GM menos burocrática, más informal, y menos reactiva y adversa al riesgo.

¿Podrá recuperarse GM? No es esta la primera transformación que intenta. Irónicamente, el padre de Reuss fue destituido como presidente de GM en una reestructuración importante efectuada en 1992. “Esta es una oportunidad que mi padre nunca tuvo”, asegura Reuss, “y no quiero desperdiciarla”.

*Fuentes:* B. Vlasik, “Culture Shock”, *The New York Times* (13 de noviembre de 2009), pp. BU1, BU4; P. Brown, “According to Bob: How GM Cars Got Better”, *AutoWeek* (23 de mayo de 2011), descargado el 30 de junio de 2011 de [www.autoweek.com/](http://www.autoweek.com/); y A. Taylor, “GM vs Ford: The Hundred-Year War”, *Fortune* (23 de marzo de 2011), descargado el 29 de junio de 2011 de <http://money.cnn.com/>.

**P**odría decirse que decisiones estructurales como la reconfiguración de GM están entre las más importantes que debe tomar un líder. Antes de estudiar más a fondo los elementos de la estructura de una organización y su posible efecto en la conducta, responda la siguiente autoevaluación para saber cómo reaccionaría usted ante un tipo de estructura organizacional: la estructura burocrática.



### ¿Me gusta la burocracia?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.F2 (Do I Like Bureaucracy?) y responda las siguientes preguntas.

1. Considerando los resultados, ¿qué tan dispuesto estaría a trabajar en una organización burocrática?
2. ¿Cree usted que sean relevantes las puntuaciones obtenidas en esta evaluación? Justifique su respuesta?
3. ¿Considera que la gente que obtiene puntuaciones muy bajas (o incluso muy altas) en esta evaluación debería tratar de ajustar sus preferencias en función del lugar donde trabaja?

## ¿Qué es la estructura organizacional?

- 1 Reconocer los seis elementos de la estructura de una organización.

Una **estructura organizacional** define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente. Los gerentes tienen que considerar seis elementos fundamentales cuando diseñan la estructura de su organización: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización.<sup>1</sup> Cada uno de esos elementos se muestra en la figura 15-1 como respuesta a una pregunta estructural relevante y se describe en las siguientes secciones.

### Especialización en el trabajo

A principios del siglo XX, Henry Ford se volvió acaudalado fabricando automóviles en una línea de ensamble. A cada trabajador de Ford se le asignaba una tarea específica y repetitiva, como colocar el neumático frontal derecho o instalar la puerta lateral izquierda. La división de los puestos en pequeñas tareas estandarizadas —que podían realizarse de manera repetitiva— hizo posible que Ford fabricara un vehículo cada 10 segundos utilizando a trabajadores con habilidades relativamente limitadas.

Figura 15-1

## Preguntas y respuestas fundamentales para el diseño de la estructura organizacional adecuada

La pregunta fundamental	La respuesta se proporciona mediante
1. ¿En qué medida las actividades se subdividen en puestos separados?	la especialización en el trabajo
2. ¿Con base en qué se agruparán los puestos?	La departamentalización
3. ¿A quién reportan los individuos y los grupos?	la cadena de mando
4. ¿Cuántos individuos puede un gerente dirigir de manera eficiente y eficaz?	La extensión del control
5. ¿Dónde reside la autoridad para tomar decisiones?	La centralización y descentralización
6. ¿En qué grado habrá reglas y directrices para dirigir a empleados y a gerentes?	La formalización

Ford demostró que el trabajo puede realizarse con mayor eficiencia si se permite la especialización de los individuos. En la actualidad, usamos el término **especialización en el trabajo**, o *división del trabajo*, para describir el grado en que las actividades de la organización se subdividen en puestos de trabajo separados. La esencia de la especialización en el trabajo consiste en dividir un puesto en una serie de pasos, cada uno de los cuales es terminado por un individuo distinto. En esencia, los trabajadores se especializan en hacer parte de una actividad en vez de realizarla por completo.

Para finales de la década de 1940, la mayoría de los puestos de manufactura en los países industrializados se distinguían por un alto nivel de especialización en el trabajo. Como no todos los trabajadores de una organización poseen las mismas habilidades, la gerencia veía la especialización como un medio para lograr un uso más eficiente de las destrezas de su fuerza laboral, e incluso para mejorarlas exitosamente mediante la repetición. Se perdía menos tiempo al no tener que cambiar de tareas, dejar las herramientas y el equipo de una fase anterior y prepararse para la siguiente. De igual importancia, es más sencillo y menos costoso encontrar y capacitar a trabajadores para hacer actividades específicas y repetitivas, sobre todo en operaciones de gran complejidad. ¿Podría Cessna fabricar un avión Citation si una sola persona tuviera que construirlo todo? ¡Es muy improbable! Por último, la especialización en el trabajo aumenta la eficiencia y la productividad al fomentar la creación de invenciones y maquinarias especiales.

Por consiguiente, durante buena parte de la primera mitad del siglo xx, los gerentes veían la especialización en el trabajo como una fuente inagotable de mayor productividad. Y es probable que tuvieran razón. Cuando la especialización no era una práctica común, su introducción casi siempre generó alta productividad. No obstante, para la década de 1960 empezó a considerarse cada vez más a menudo que se había llevado demasiado lejos. Empezaron a surgir factores humanos de la especialización que elevaban los costos y que adoptaban la forma de aburrimiento, fatiga, estrés, baja productividad, mala calidad, mayor ausentismo y alta rotación, todo lo cual contrarrestaba sus ventajas económicas (véase la figura 15-2). Para aumentar la productividad, los gerentes debían ahora aumentar, en lugar de reducir, el alcance de las actividades del puesto de trabajo. Al asignar a los empleados una variedad de actividades por realizar, permitirles que las hicieran como un trabajo completo e integral, y colocarlos en equipos con habilidades intercambiables, a menudo se obtenían resultados significativamente mejores y con mayor satisfacción por parte de los trabajadores.

**estructura organizacional** Forma en que las tareas del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente.

**especialización en el trabajo** Grado en que las tareas de una organización se subdividen en puestos separados.

Figura 15-2

Ventajas y factores que elevan los costos en la especialización en el trabajo



En la actualidad, la mayoría de los gerentes ven la especialización en el trabajo como algo que funciona pero que no es una fuente de productividad ilimitada y, en cambio, reconocen tanto las ventajas que se logran en ciertas clases de actividades como los problemas que se crean cuando se lleva demasiado lejos. Una alta especialización en el trabajo ayuda tanto a McDonalds a hacer y vender hamburguesas y papas fritas con eficiencia, como a los especialistas médicos en la mayoría de las organizaciones dedicadas al cuidado de la salud. El programa Mechanical Turk de Amazon, TopCoder y otros similares han facilitado una nueva tendencia en la microespecialización, donde piezas extremadamente pequeñas de la programación, el procesamiento de datos o las tareas de evaluación se delegan a una red global de individuos con un administrador del programa quien, luego, reúne y ensambla los resultados.<sup>2</sup> Por ejemplo, un gerente que tiene que escribir un programa de cómputo complejo pero rutinario solicitaría que subcomponentes específicos del código fueran escritos y probados por docenas de individuos subcontratados en la red (que incluye a todo el planeta), lo cual permitiría concluir el proyecto mucho más rápidamente que si un solo programador escribiera todas las partes. Esta tendencia emergente sugiere que todavía podrían encontrarse ventajas en la especialización.

## Departamentalización

Una vez que los puestos de trabajo se han dividido mediante la especialización en el trabajo, deben agruparse en tareas comunes que puedan coordinarse. La base mediante la cual se agrupan los puestos de trabajo se conoce como **departamentalización**.

Una de las formas más populares de agrupar las actividades es considerando las *funciones* realizadas. Un gerente de producción podría organizar una planta en departamentos de ingeniería, contabilidad, manufactura, personal y especialistas en suministros. Un hospital tendría departamentos dedicados a investigación, cirugía, cuidado intensivo, contabilidad, y así sucesivamente. Una franquicia de fútbol profesional podría tener departamentos encargados de los derechos de los jugadores, la venta de boletos, y los viajes y alojamientos. La principal ventaja de este tipo de departamentalización funcional es la eficiencia que se obtiene al agrupar a especialistas similares.

También es posible organizar los puestos de trabajo en departamentos, según la clase de *bien* o *servicio* que produce la organización. Procter & Gamble asigna cada producto importante (como Tide, Pampers, Charmin y Pringles) a un ejecutivo que tiene la responsabilidad general total del mismo. Aquí la principal ventaja es la mayor responsabilidad del desempeño, ya que todas las actividades relacionadas con un producto o servicio específico están bajo la dirección de un solo gerente.

Cuando una empresa se organiza por departamentos con base en la *geografía* o el territorio, la función de ventas, por ejemplo, tendría regiones en el occidente, el sur, el centro y el oriente, cada una de las cuales es, en efecto, un departamento organizado en función de la geografía. Esta forma es valiosa cuando los clientes de una organización se encuentran dispersos en una área geográfica grande y tienen necesidades similares basadas en su ubicación.

En Microsoft, la departamentalización en función de los clientes permite a la compañía entender mejor a estos y responder a sus necesidades. La compañía está organizada en cuatro segmentos de clientes: consumidores, desarrolladores de software, pequeñas empresas y grandes corporaciones. Los productos y servicios que la empresa diseña para sus consumidores incluyen Bing, Windows, Windows Phone 7, Xbox 360 y las tiendas minoristas de Microsoft, que dan a la empresa un contacto directo con los consumidores.



Fuente: Newscom

El proceso de departamentalización funciona para el procesamiento de los clientes y de los productos. Si alguna vez ha solicitado una licencia de manejo en una oficina gubernamental, es probable que haya pasado por varios departamentos antes de recibir la licencia. En una situación típica, los solicitantes realizan tres pasos, cada uno de los cuales es manejado por un departamento distinto: 1. validación en la división de vehículos de motor, 2. procesamiento en el departamento de licencias, y 3. recepción de pagos en el departamento de finanzas.

Una categoría final de la departamentalización usa el tipo particular de *cliente* al que la organización busca llegar. Por ejemplo, Microsoft está organizada alrededor de cuatro mercados de clientes: consumidores, corporaciones grandes, desarrolladores de software y pequeñas empresas. Los clientes de cada departamento comparten un conjunto de problemas y necesidades comunes que se resuelven mejor teniendo especialistas para cada uno.

## Cadena de mando

Si bien la cadena de mando fue alguna vez la piedra angular en el diseño de las organizaciones, su importancia actual se ha reducido significativamente.<sup>3</sup> Sin embargo, los gerentes contemporáneos deberían todavía considerar sus implicaciones. La **cadena de mando** es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores y aclara quién debe reportarse con quién.

**departamentalización** Base según la cual se agrupan los puestos de trabajo en una organización.

**cadena de mando** Línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores, y aclara quién debe reportar a quién.

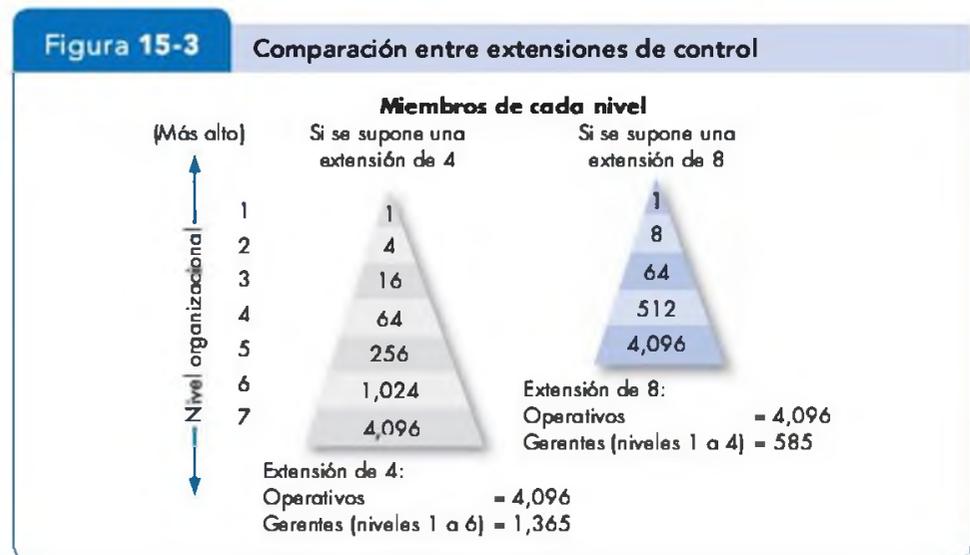
No podemos analizar la cadena de mando sin hacer referencia a la *autoridad* y a la *unidad del mando*. La **autoridad** se refiere a los derechos inherentes a un puesto gerencial para dar órdenes y esperar que se cumplan. Para facilitar la coordinación, a cada puesto gerencial se le asigna un lugar en la cadena de mando y cada gerente recibe cierto grado de autoridad para cumplir con sus responsabilidades. El principio de **unidad del mando** ayuda a conservar el concepto de una línea continua de autoridad, estableciendo que cada persona debería tener un único superior ante el cual es directamente responsable. Si se rompe la unidad del mando, un trabajador podría tener que enfrentarse con exigencias o prioridades incompatibles de varios superiores.

Los tiempos cambian y lo mismo sucede con los principios básicos del diseño organizacional. En la actualidad, un empleado de bajo nivel puede tener, en segundos, acceso a información que hace una generación solo estaba al alcance de la alta gerencia. Los trabajadores de operaciones tienen el poder de tomar decisiones que antes estaban reservadas para la gerencia. Agregue la popularidad de los equipos interdisciplinarios autodirigidos y la creación de nuevos diseños estructurales que incluyen a múltiples jefes, y entenderá el motivo por el cual la autoridad y la unidad de mando tienen menos relevancia. Muchas organizaciones todavía consideran que pueden ser más productivas si hacen cumplir la cadena de mando. De hecho, una encuesta aplicada a más de mil gerentes encontró que 59 por ciento de ellos estaba de acuerdo con la siguiente afirmación: "En el organigrama de mi empresa existe una línea imaginaria. La estrategia es creada por la gente que está arriba de esta línea y es llevada a la práctica por quienes se localizan por debajo de ella".<sup>4</sup> Sin embargo, la misma encuesta encontró que la aceptación de la estrategia por parte de los trabajadores de menor nivel estaba inhibida por un exceso de dependencia hacia la jerarquía para la toma de decisiones.

### Extensión del control

¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente con eficacia y eficiencia? Esta pregunta acerca de la **extensión del control** es importante porque determina en gran medida el número de niveles y gerentes de una organización. En igualdad de circunstancias, cuanto más amplio o grande sea esa extensión, más eficiente será la organización.

Suponga que dos organizaciones tienen, cada una, alrededor de 4,100 empleados de nivel operativo. Una tiene una extensión uniforme de cuatro y la otra una extensión de ocho. Como ilustra la figura 15-3, la extensión más amplia tendrá dos niveles menos y alrededor de 800 gerentes menos. Si el gerente promedio logra una ganancia de \$50,000 anuales, ¡la extensión más amplia ahorrará cuarenta millones



anuales en salarios administrativos! Es evidente que las extensiones más amplias resultan más eficientes en cuanto a costos. Sin embargo, su eficacia disminuye y se deteriora el desempeño de los trabajadores, en el punto donde los supervisores ya no tienen tiempo para brindar el liderazgo y el apoyo necesarios.

Las extensiones reducidas o pequeñas tienen sus defensores. Un gerente puede lograr supervisión cercana si la extensión del control se mantiene en cinco o seis subalternos.<sup>5</sup> Pero las extensiones pequeñas tienen tres inconvenientes importantes. Primero, son costosas porque aumentan los niveles de la gerencia. Segundo, hacen más compleja la comunicación vertical en la organización. Los niveles jerárquicos adicionales hacen más lenta la toma de decisiones y tienden a aislar a la alta gerencia. Tercero, las extensiones pequeñas fomentan la supervisión estricta y desalientan la autonomía de los trabajadores.

En los años recientes se ha presentado una tendencia hacia las extensiones del control más amplias.<sup>6</sup> Estas son congruentes con los esfuerzos de las empresas por reducir costos, cortar gastos fijos, acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse a los clientes y dar facultades a los empleados. Sin embargo, para asegurar que la mayor amplitud de esas extensiones no afecte el desempeño, las organizaciones tienen que realizar inversiones considerables en la capacitación de los trabajadores. Los gerentes reconocen que pueden manejar mejor una extensión más grande cuando los individuos conocen su trabajo al derecho y al revés, y pueden recurrir a sus colegas cuando tienen dudas.

## Centralización y descentralización

La **centralización** se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. En las organizaciones *centralizadas*, la alta gerencia toma todas las decisiones cuyas directrices son llevadas a cabo por los gerentes de nivel inferior. En el otro extremo, de las organizaciones *descentralizadas*, la toma de decisiones se transfiere hacia los gerentes más cercanos a la acción.

El concepto de centralización incluye únicamente la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes a un puesto de trabajo. La estructura de una organización que se caracteriza por la centralización es básicamente distinta de la de una organización descentralizada. En una organización descentralizada se actúa con mayor rapidez para resolver problemas, más individuos contribuyen con las decisiones y es menos probable que los trabajadores se sientan ajenos a quienes toman decisiones que afectan su vida laboral.

Los esfuerzos administrativos por hacer las organizaciones más flexibles y sensibles han favorecido una tendencia reciente hacia la descentralización de la toma de decisiones a gerentes de nivel inferior, quienes están más cerca de la acción y cuyo conocimiento de los problemas suele ser más detallado que el de la alta gerencia. Sears y JCPenney concedieron a los gerentes de sus tiendas mayores facultades para elegir qué mercancía tener en existencia, lo cual les permite competir con mayor eficacia contra los comerciantes locales. De igual modo, Procter & Gamble logró aumentar con rapidez la proporción de artículos nuevos listos para el mercado, cuando dio facultades a pequeños grupos de trabajadores para tomar muchas decisiones acerca del desarrollo de nuevos productos de manera independiente de la jerarquía usual.<sup>7</sup> Los estudios de un gran número de organizaciones finlandesas demuestran que las empresas con oficinas descentralizadas de investigación y desarrollo en múltiples ubicaciones superaban en la producción de innovaciones a las empresas que centralizaban en una sola oficina toda la investigación y desarrollo.<sup>8</sup>

**autoridad** *Derechos inherentes a un puesto gerencial para dar órdenes y esperar que estas se obedezcan.*

**unidad del mando** *Noción de que un subalterno solo debería tener un superior ante el cual es directamente responsable.*

**extensión del control** *Número de subalternos que puede dirigir un gerente con eficiencia y eficacia.*

**centralización** *Nivel en que la toma de decisiones se aglutina en un solo punto de la organización.*



### ¿Qué tan dispuesto estoy para delegar?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad III.A.2 (How Willing Am I to Delegate?).

### Formalización

La **formalización** se refiere al nivel de estandarización de los puestos de trabajo en una organización. Si un puesto está altamente formalizado, el titular tiene muy poca discrecionalidad acerca de lo que debe hacer, y de cuándo y cómo hacerlo. Se esperaría que los empleados manejen siempre la misma contribución exactamente de la misma forma, lo cual genera un resultado coherente y uniforme. Las organizaciones con una elevada formalización cuentan con descripciones explícitas del puesto de trabajo, muchas reglas organizacionales y procedimientos definidos con claridad acerca de los procesos laborales. Donde la formalización es baja, las conductas del puesto están relativamente no programadas y los individuos cuentan con gran libertad para utilizar su criterio en el trabajo. La estandarización no tan solo elimina la posibilidad de que los trabajadores realicen conductas alternativas, sino que elimina incluso la necesidad de que las consideren.

El nivel de formalización varía mucho dentro de las organizaciones y entre estas. Los representantes editoriales que informan a los profesores universitarios sobre las nuevas publicaciones de su catálogo gozan de mucha libertad en sus puestos de trabajo. Solo tienen una charla promocional general que ajustan según las necesidades, y las reglas y los procedimientos que rigen su conducta pueden ser poco más que el requisito de presentar un reporte semanal de ventas y sugerencias de aquello que debe enfatizarse en los títulos venideros. En el otro extremo, es posible que los empleados administrativos y editoriales de las mismas empresas deban estar en su escritorio a las 8:00 a.m. y seguir un conjunto preciso de procedimientos establecidos por la gerencia.

## Diseños organizacionales comunes

### 2 Identificar las características de una burocracia.

Veamos ahora tres de los diseños organizacionales más comunes: la *estructura simple*, la *burocracia* y la *estructura matricial*.

### La estructura simple

¿Qué tienen en común una pequeña tienda minorista, una empresa de electrónica dirigida por un empresario de gran dinamismo y el “cuarto de guerra” de una línea aérea en medio de una huelga de pilotos? Es probable que las tres utilicen la **estructura simple**.

Podemos pensar en la estructura simple en términos de aquello que no es, más que de aquello que sí es. La estructura simple no es muy elaborada.<sup>9</sup> Se caracteriza por un nivel bajo de división en departamentos, amplias extensiones del control, centralización de la autoridad en un solo individuo y escasa formalización. Se trata de una organización “plana” que, por lo regular, cuenta solamente con dos o tres niveles verticales, un grupo holgado (flexible) de trabajadores y una persona en quien se centraliza la autoridad para tomar decisiones.

La estructura simple es la más adoptada en pequeños negocios, donde el gerente y el propietario son la misma persona. La figura 15-4 ilustra el organigrama de una tienda minorista de artículos para hombre, cuyo propietario y gerente es Jack Gold. Aunque emplea a cinco vendedores de tiempo completo, un cajero y personal adicional durante los fines de semana y las festividades, Jack es quien “dirige la orquesta”. En tiempos de crisis, las grandes empresas suelen simplificar sus estructuras como medio de enfocar sus recursos. Cuando Anne Mulcahy estuvo a cargo de Xerox, su estructura gerencial y su cartera de productos eran demasiado

Figura 15-4

Una estructura simple (la tienda para caballeros de Jack Gold)



complejas. Para simplificarlas, Mulcahy redujo en 26 por ciento la infraestructura de la empresa. En su opinión, “se trata de un caso para colocar tus apuestas en tan solo unas cuantas áreas”.<sup>10</sup>

La fortaleza de la estructura simple radica en su sencillez. Su operación es rápida, flexible y económica, mientras que la responsabilidad es clara. Una debilidad importante es que resulta cada vez más inadecuada a medida que la organización crece, porque su escasa formalización y alta centralización tienden a crear una sobrecarga de información en la parte superior. Conforme aumenta el tamaño, la toma de decisiones suele volverse más lenta y a la larga puede llegar a estancarse mientras el único ejecutivo trata de seguir tomando todas las decisiones. Esto llega a ser la ruina de muchas empresas pequeñas. Si la estructura no cambia y se vuelve más compleja, la compañía suele perder impulso y, a final de cuentas, fracasar. El otro punto débil de la estructura simple es que resulta riesgosa, ya que todo depende de un individuo. Una enfermedad puede destruir literalmente el centro de información y de toma de decisiones de la organización.

## La burocracia

¡Estandarización! Es el concepto clave que subyace a todas las burocracias. Considere el banco donde usted tiene su cuenta de ahorros, la tienda departamental donde compra su ropa, o bien, la oficina gubernamental que recauda sus impuestos, hace cumplir las regulaciones sanitarias u ofrece protección local contra incendios. Todas basan su coordinación y su control en procesos de trabajo estandarizados.

La **burocracia** se caracteriza por tareas de operación altamente rutinarias que se logran mediante especialización, formalización elevada de reglas y directrices, agrupamiento de tareas en departamentos funcionales, centralización de la autoridad, extensiones del control reducidas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando. Como sugiere la cita con que se inicia este capítulo, la *burocracia* es una mala palabra en la mente de muchos individuos. Sin embargo, tiene sus ventajas, siendo la principal su habilidad para realizar actividades estandarizadas con gran eficacia. Agrupar especialidades similares en departamentos funcionales da como resultado economías de escala, duplicación mínima de personal y equipo, así como trabajadores que pueden hablar “el mismo idioma” entre sus colegas. Las burocracias pueden arreglárselas con los gerentes menos talentosos de nivel medio y bajo —y por ende menos costosos— porque las reglas y las directrices sustituyen el crite-

**formalización** Nivel de estandarización de los puestos de trabajo dentro de una organización.

**estructura simple** Estructura organizacional que se caracteriza por un bajo nivel de departamentalización, extensiones del control extensas, centralización de la autoridad en una sola persona y escasa formalización.

**burocracia** Estructura organizacional con tareas de operación altamente rutinarias, lo cual se logra a través de especialización, formalización elevada de reglas y directrices, agrupamiento de tareas en departamentos funcionales, centralización de la autoridad, extensiones del control reducidas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

rio gerencial. Las operaciones estandarizadas y la elevada formalización permiten la centralización de la toma de decisiones. Hay poca necesidad de que las decisiones sean tomadas por individuos innovadores y experimentados por debajo del nivel de la alta gerencia.

El siguiente diálogo tuvo lugar entre cuatro ejecutivos de una empresa: “Ya sabes, en este lugar nada sucede hasta que *producimos* algo”, aseguró el ejecutivo de manufactura. “Te equivocas”, comentó el gerente de investigación y desarrollo, “nada sucede hasta que *diseñamos* algo”. “¿De qué hablan?” preguntó el ejecutivo de marketing, “nada sucede hasta que *vendemos* algo”. El exasperado gerente de contabilidad respondió: “No importa lo que produzcan, diseñen o vendan, ¡nadie sabe lo que sucede hasta que *hacemos el recuento de los resultados!*”. Esta conversación destaca que la especialización burocrática puede crear conflictos donde las metas de cada unidad funcional anularían las metas generales de la organización.

La otra debilidad relevante de la burocracia es algo que todos hemos presenciado: la preocupación obsesiva por el acatamiento de las reglas. Cuando los casos no encajan con precisión en las reglas, no hay margen para el cambio. La burocracia solo es eficiente en la medida en que los trabajadores enfrenten problemas conocidos con reglas de decisión programadas.

### La estructura matricial

Usted encontrará la **estructura matricial** en las agencias de publicidad, las empresas aeroespaciales, los laboratorios de investigación y desarrollo, las firmas de construcción, los hospitales, las dependencias gubernamentales, las universidades, los despachos de asesoría administrativa y las compañías de entretenimiento.<sup>11</sup> Combina dos formas de departamentalización: funcional y por producto. Entre las empresas que utilizan estructuras similares a las matriciales se encuentran ABB, Boeing, BMW, IBM y Procter & Gamble.

La fortaleza de la departamentalización funcional consiste en que reúne a especialistas similares, lo cual disminuye el número necesario de especialistas, a la vez que permite agrupar y compartir recursos especializados entre productos. Su principal desventaja es la dificultad para coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales a tiempo y dentro del presupuesto. Los beneficios y las desventajas de la departamentalización por producto son exactamente los opuestos. Facilita la coordinación entre especialidades para lograr que los objetivos se alcancen a tiempo y dentro del presupuesto. Ofrece una responsabilidad clara para todas las actividades relacionadas

### 3 Describir una organización matricial.

Los hospitales se benefician de la estandarización de los procesos y procedimientos de trabajo que son comunes a una estructura burocrática, ya que ayudan a los individuos a desempeñar sus puestos de manera eficaz. Cuando el Hospital Crouse en Syracuse, Nueva York, enfrentó problemas financieros, la administración reconoció que su estructura era demasiado burocrática y jerárquica. La alta gerencia reunió a los empleados de todos los niveles y áreas, y les pidieron encontrar las soluciones innovadoras que se necesitaban para mejorar cada aspecto del hospital, desde la creación de una nueva declaración de la misión hasta el diseño de nuevos procesos laborales. Gracias a la mayor participación de los trabajadores, Crouse aumentó sus ingresos y su calidad, ofreció más servicios a la comunidad y mejoró su relación con los empleados.



## La organización global

Una de las tendencias más significativas en la estructura organizacional es el surgimiento de organizaciones verdaderamente globales con liderazgo y desarrollo de funciones ubicados en todo el mundo.

En las organizaciones que trasladan al extranjero muchas de sus funciones, una oficina central localizada en un país envía procesos de negocios a instalaciones en otro país, como en el caso de una empresa de cómputo estadounidense (piense en Dell o Apple) que diseña computadoras en California, fabrica todas las piezas en China y las ensambla en Texas. Esas empresas son globales en el sentido de que sus operaciones abarcan múltiples naciones, pero la cultura central de la organización se basa en el país de origen.

En contraste, en una corporación "apátrida" todas las divisiones comparten una cultura administrativa común y las operaciones se estandarizan para todas las ubicaciones. Los gerentes provie-

nen de diferentes naciones y culturas, y se establecen en cualquier lugar en que su pericia resulte más valiosa. Reckitt Benckiser (fabricante de Clearasil, Lysol y Woolite) asigna a los gerentes a diversas oficinas globales para asegurarse de que adquieran una imagen de las tendencias más allá de las fronteras nacionales, las cuales podrían generar innovaciones en otros lugares. Como resultado, un italiano dirige la empresa en Inglaterra, un estadounidense dirige el negocio en Alemania, un indio se encarga de las operaciones en China y un ejecutivo holandés atiende el negocio en Estados Unidos.

Aunque esas estrategias internacionales suelen traer ventajas como la reducción de costos y la centralización en la toma de decisiones, algunos observadores creen que es más probable que el futuro pertenezca a organizaciones verdaderamente cosmopolitas que produzcan y comercialicen bienes y servicios específicos para cada nación donde operan. Esta estrategia da a las oficinas

locales máximo control de sus áreas particulares y saca la mayor ventaja del conocimiento local especializado acerca de los mercados.

No está claro todavía si es mejor seguir una estrategia basada en el traslado de puestos de trabajo al extranjero, en las corporaciones apátridas o en las organizaciones cosmopolitas, pero es muy probable que no haya una mejor configuración universal. Es factible que la mejor estructura dependa en buena medida del tipo de productos y del mercado al que se dirige la compañía.

*Fuentes:* Basada en J. Lampei y A. Bhalla, "Living with Offshoring: The impact of Offshoring on the Evolution of Organizational Configurations", *Journal of World Business* 46, (2011), pp. 346-358; P. Gehmawat, "The Cosmopolitan Corporation", *Harvard Business Review* (mayo de 2011), pp. 92-99; y B. Becht, "Building a Company Without Borders", *Harvard Business Review* (abril de 2010), pp. 103-106.

con un producto, pero con duplicación de actividades y costos. La matriz trata de obtener las fortalezas de cada una evitando al mismo tiempo sus debilidades.

La característica estructural más evidente de la matriz es que rompe el concepto de unidad del mando. En la matriz, los trabajadores tienen dos jefes: los gerentes del departamento funcional y los gerentes de producto.

La figura 15-5 ilustra la forma matricial en una escuela de administración de empresas. Los departamentos académicos de contabilidad, sistemas de decisión e información, marketing, etcétera, son unidades funcionales. Sobre ellas se encuentran programas específicos (es decir, los productos). De este modo, los integrantes de una estructura matricial tienen una cadena de mando doble: con su departamento funcional y con sus grupos de productos. Un profesor de contabilidad que enseña un curso de licenciatura puede reportar tanto al director de los programas de licenciatura como al responsable del departamento de contabilidad.

La fortaleza de la matriz es su capacidad para facilitar la coordinación cuando la organización tiene una serie de actividades complejas e interdependientes. Los contactos directos y frecuentes entre diferentes especialidades en la matriz pueden dejar que la información se difunda por la organización y llegue más rápidamente a la gente que la necesita. La matriz reduce las "patologías de la burocracia" —las líneas de autoridad dobles disminuyen la tendencia de los individuos a ocuparse tanto en la protección de sus pequeños mundos que las metas de la organización

**estructura matricial** Estructura organizacional que crea líneas dobles de autoridad y combina la departamentalización funcional y por producto.

**Figura 15-5** Estructura matricial de una escuela de administración de empresas

Programas Departamentos académicos	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Investigación	Desarrollo ejecutivo	Servicio a la comunidad
Contabilidad						
Finanzas						
Sistemas de decisión e información						
Administración						
Marketing						

se vuelven secundarias. Una matriz también logra economías de escala y facilita la asignación de especialistas al brindarles los mejores recursos, así como una manera eficaz de asegurar su utilización óptima.

Las principales desventajas de la matriz estriban en la confusión que crea, su tendencia a fomentar luchas por el poder y el estrés que causa en los individuos.<sup>12</sup> Sin el concepto de unidad del mando, aumenta significativamente la ambigüedad acerca de quién se reporta con quién y eso suele llevar a conflictos. No es inusual que los gerentes de producto luchen por conseguir que los mejores especialistas se asignen a sus productos. La definición de las reglas del juego de la burocracia disminuye el potencial de las luchas por el poder. Cuando esas reglas “están a disposición de cualquiera” en una matriz, el resultado son las luchas por el poder entre los gerentes funcionales y de producto. Este clima de trabajo suele resultar estresante para los individuos que desean seguridad y que no toleran la ambigüedad. Tener que reportarse con más de un jefe introduce conflicto de roles y las expectativas poco claras dan lugar a ambigüedad en los roles. La comodidad de la predictibilidad de la burocracia se sustituye por la inseguridad y el estrés.

## Nuevas opciones de diseño

En varias organizaciones, la alta gerencia ha desarrollado nuevas opciones estructurales con menos estratos jerárquicos y más énfasis en abrir las fronteras de la organización.<sup>13</sup> En esta sección, describiremos dos de esos diseños: la *organización virtual* y la *organización sin fronteras*. También veremos la forma en que los esfuerzos por reducir la burocracia y aumentar el enfoque estratégico han favorecido la rutina de la reestructuración.

### La organización virtual

¿Para qué poseer cuando se puede rentar? Esta pregunta capta la esencia de la **organización virtual** (llamada también la *organización modular* o *en red*), la cual suele ser una organización central pequeña que subcontrata sus principales funciones empresariales.<sup>14</sup> En términos estructurales, la organización virtual está altamente centralizada con escasa o nula departamentalización.

- 4** Identificar las características de una organización virtual.

El prototipo de la estructura virtual es la organización cinematográfica actual. En la época dorada de Hollywood, las películas eran realizadas por corporaciones gigantescas integradas verticalmente. Estudios como MGM, Warner Brothers y 20th Century Fox poseían grandes cantidades de salas de cine y contrataban a miles de especialistas de tiempo completo (diseñadores de escenarios, camarógrafos, editores, directores e incluso actores). En la actualidad, la mayoría de las películas son realizadas por un grupo de individuos y pequeñas empresas que se unen para hacerlas, proyecto por proyecto.<sup>15</sup> Una estructura así permite que en cada proyecto trabaje el personal más adecuado para sus necesidades y no solo la gente empleada por el estudio. También minimiza los gastos fijos burocráticos porque no hay una organización permanente que financiar, y disminuye los riesgos de largo plazo y sus costos porque no es permanente, ya que se forma un equipo durante un periodo finito y luego se desintegra.

Philip Rosedale dirige una empresa virtual llamada LoveMachine que permite que los trabajadores se envíen mensajes electrónicos breves entre sí para reconocer un trabajo bien hecho, lo cual puede utilizarse luego para facilitar la entrega de bonos en la empresa. La compañía no cuenta con un equipo de tiempo completo para el desarrollo de software; en cambio, LoveMachine subcontrata las tareas a trabajadores autónomos que presentan propuestas para proyectos como la depuración de software o el diseño de nuevas funciones. Los programadores provienen de distintos países como Rusia, India, Australia y Estados Unidos.<sup>16</sup> Asimismo, Newman's Own, la empresa de productos alimenticios fundada por Paul Newmann, cada año vende cientos de millones de dólares en alimentos pero únicamente emplea a 28 individuos. Esto es posible porque subcontrata casi todo: producción, adquisición, transporte y control de calidad.

La figura 15-6 presenta una organización virtual donde la gerencia subcontrata todas las funciones primordiales del negocio. El núcleo de la organización es un pequeño grupo de ejecutivos, cuya labor es supervisar directamente las actividades realizadas en la empresa y coordinar las relaciones con las otras organizaciones que elaboran, distribuyen y realizan otras funciones cruciales para la organización virtual. Las líneas punteadas representan las relaciones que suelen mantenerse bajo



**organización virtual** Pequeña organización central que subcontrata las principales funciones empresariales.

Como organización en red, Boeing subcontrató la producción de casi 70 por ciento de los componentes de su nuevo avión de pasajeros 787 Dreamliner, utilizó cerca de 100 proveedores en más de 100 ubicaciones en diferentes países, como Alenia Aeronáutica de Italia para fabricar el fuselaje trasero del avión y Mitsubishi Motors de Japón para confeccionar las alas. Aunque la subcontratación global ayudó a Boeing a reducir los costos de desarrollo y producción del avión, la enorme complejidad de dicha estructura también fue responsable de las demoras para lanzar al mercado la aeronave de vanguardia. Aquí se muestra la línea de ensamble del avión rodeada por hileras de trabajadores en sus computadoras, mientras se construyen los aviones en la planta de Boeing en Everett, Washington.



Fuente: Robert Sorbo/Reuters/Landov Media.

contrato. En esencia, los gerentes de las estructuras virtuales dedican la mayoría de su tiempo a la coordinación y al control de las relaciones externas, por lo regular mediante vínculos en las redes de cómputo.

La principal ventaja de la organización virtual es su flexibilidad, la cual permite que los individuos con ideas innovadoras y poco dinero compitan con éxito contra organizaciones más grandes y establecidas. Las organizaciones virtuales también ahorran mucho dinero al eliminar oficinas permanentes y roles jerárquicos.<sup>17</sup>

A medida que ha aumentado la popularidad de las organizaciones virtuales también se han vuelto cada vez más evidentes sus desventajas.<sup>18</sup> Se encuentran en un estado de flujo y reorganización perpetuo, lo cual significa que hay poca claridad en los roles, las metas y las responsabilidades y, a la vez, se establecen las condiciones para la conducta política. La uniformidad cultural y las metas compartidas suelen perderse debido al bajo grado de interacción entre los miembros. Los integrantes del equipo que están geográficamente dispersos y se comunican con poca frecuencia encontrarían difícil compartir información y conocimiento, lo cual limita la innovación y hace más lento el tiempo de reacción. Irónicamente, algunas organizaciones virtuales son menos adaptables e innovadoras que otras con redes de comunicación y colaboración bien establecidas. Por ello, resulta especialmente valiosa la presencia de un líder que fortalezca el propósito de la organización y facilite la comunicación.

## La organización sin fronteras

El ex presidente de General Electric, Jack Welch, acuñó el término **organización sin fronteras** para describir aquello en lo que quería que se convirtiera GE: “una tienda de abarrotes familiar”.<sup>19</sup> Es decir, a pesar del gigantesco tamaño de GE (en 2010 los ingresos fueron de 150 mil millones), Welch deseaba eliminar las fronteras *verticales* y *horizontales* en su interior, así como derribar las barreras *externas* entre la empresa y sus clientes y proveedores. La organización sin fronteras busca eliminar la cadena de mando, tener extensiones del control limitadas y sustituir los departamentos con equipos facultados. Aunque GE no ha logrado —y probablemente no alcance nunca— ese estado sin fronteras, ha tenido un progreso importante hacia ese objetivo. También lo han conseguido otras empresas como Hewlett-Packard, AT&T, Motorola y 3M. Veamos cómo luce hoy una organización sin fronteras y lo que están haciendo algunas empresas para convertirlo en realidad.<sup>20</sup>

Al eliminar los límites verticales, la gerencia aplanar la jerarquía y minimiza el estatus y el rango. Algunos ejemplos de lo que está haciendo GE para eliminar las fron-

- 5** Demostrar por qué los gerentes buscan crear organizaciones sin fronteras.

teras verticales son la formación de equipos con diferentes niveles jerárquicos (que incluyen altos ejecutivos, gerentes medios, supervisores y trabajadores operativos), prácticas participativas de toma de decisiones y evaluaciones del desempeño de 360 grados (donde el desempeño es evaluado por colegas y otros individuos de niveles superior e inferior al del empleado). En Oticon A/S, fabricante danés de prótesis auditivas con ingresos anuales de 160 millones, desapareció cualquier rastro de jerarquías. Todos laboran en estaciones de trabajo móviles uniformes y las actividades son coordinadas por equipos por proyecto y no por funciones ni departamentos.

Los departamentos funcionales establecen fronteras horizontales que reducen la interacción entre funciones, líneas de productos y unidades. La manera de hacerlo consiste en reemplazar los departamentos funcionales con equipos interdisciplinarios y en organizar las actividades alrededor de los procesos. Xerox desarrolla ahora nuevos productos usando equipos multidisciplinarios que trabajan en un solo proceso más que en tareas funcionales limitadas. Algunas unidades de AT&T elaboran sus presupuestos anuales no con base en funciones o departamentos sino en procesos, como el mantenimiento de una red mundial de telecomunicaciones. Otra forma de socavar las barreras horizontales es rotar a la gente por distintas áreas funcionales utilizando traslados laterales. Este enfoque convierte a los especialistas en generalistas.

Cuando se logra un funcionamiento pleno de la organización sin fronteras también se desvanecen las barreras geográficas. En la actualidad, las empresas estadounidenses más grandes se ven como corporaciones globales; muchas, como Coca-Cola y McDonald's, hacen negocios tanto en el extranjero como en Estados Unidos, y algunas batallan para incorporar regiones geográficas en sus estructuras. La organización sin fronteras ofrece una solución porque considera que la geografía es más una cuestión táctica y logística que estructural. En resumen, la meta es acabar con las barreras culturales.

El grupo BMW opera como organización sin fronteras en el diseño, desarrollo y ensamblado de sus automóviles BMW, Rolls-Royce y Mini. Este fabricante usa herramientas virtuales como diseño asistido por computadora, modelos de simulación y una red flexible de producción global para responder con rapidez ante las fluctuaciones en el mercado y las preferencias individuales de los clientes. La estructura sin fronteras de BMW favorece ideas innovadoras eliminando barreras verticales y horizontales entre los trabajadores, y creando un ambiente de aprendizaje y experimentación. Desde su primer día en el puesto de trabajo, se anima a los individuos a construir una red de relaciones en todas las áreas funcionales y entre todas las divisiones, con la finalidad de acelerar la innovación y la solución de problemas.



Fuente: Eckehard Schulz/AP Images.

**organización sin fronteras** *Aquella que trata de eliminar la cadena de mando, tiene extensiones del control ilimitadas y sustituye los departamentos con equipos facultados.*

Una forma de lograrlo es mediante alianzas estratégicas.<sup>21</sup> Organizaciones como NEC Corporation, Boeing y Apple tienen alianzas estratégicas o sociedades conjuntas con docenas de empresas. Tales alianzas hacen menos clara la distinción entre una organización y otra, a medida que los individuos trabajan en proyectos conjuntos. Algunas compañías permiten que los clientes realicen funciones que antes eran efectuadas por la gerencia. Ciertas unidades de AT&T reciben bonificaciones según las evaluaciones que hacen los clientes sobre los equipos que los atienden. Por último, las fronteras organizacionales también se desvanecen gracias al trabajo a distancia. La analista de seguridad de Merrill Lynch que hace su trabajo desde su rancho en Montana o el diseñador de software en Boulder, Colorado, que labora para una empresa en San Francisco son solo dos de los millones de individuos que operan fuera de los límites físicos de las instalaciones de sus empleadores.

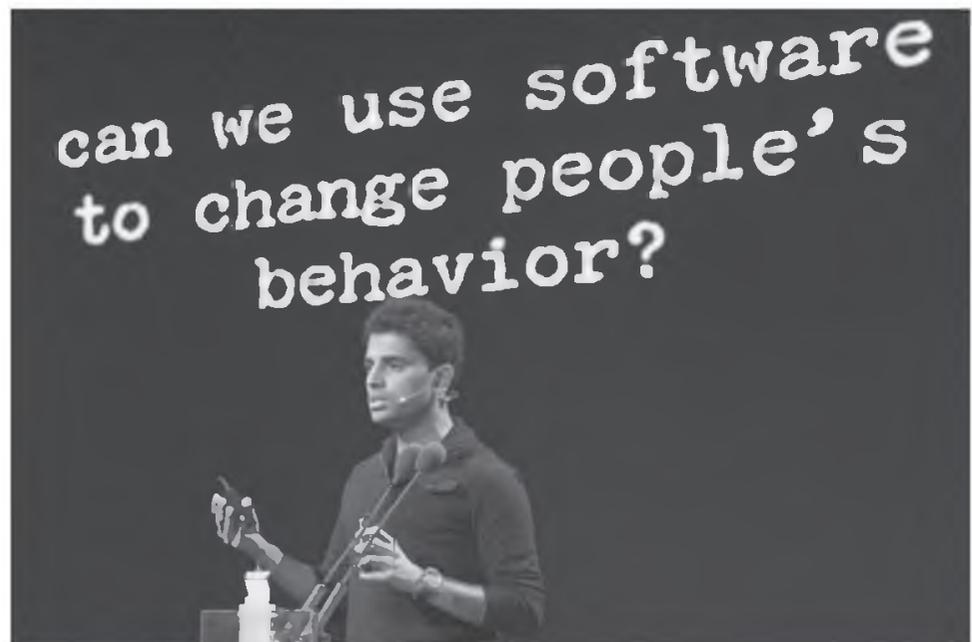
### La organización más eficiente: La reestructuración

La finalidad de las nuevas formas organizacionales descritas es aumentar la agilidad mediante la creación de una organización eficiente, concentrada y flexible. La *reestructuración* es un esfuerzo sistemático por hacer eficiente a una organización mediante el cierre de ubicaciones, la reducción del personal o la venta de unidades empresariales que no agreguen valor.

Los drásticos recortes en Chrysler y General Motors en los últimos años fueron un caso de reestructuración para sobrevivir, debido a la pérdida de la participación en el mercado y a los cambios en la demanda del consumidor. Otras empresas, como Research in Motion (fabricantes de BlackBerry) y Cisco, emprendieron una reestructuración con la finalidad de dirigir todos sus esfuerzos hacia sus principales competidores. Después de una serie de adquisiciones costosas, VeriSign decidió deshacerse de la mayoría de sus unidades empresariales, y reasumir su enfoque original en la seguridad del comercio en línea y la protección de la identidad en línea.<sup>22</sup> Algunas empresas se concentran en las técnicas de administración eficiente para reducir la burocracia y acelerar la toma de decisiones. Park Nicollet Health Services, en Minneapolis, eliminó los presupuestos fijos y exhortó a los gerentes a reducir costos, como parte de una transformación para hacer más eficiente la producción: logró ahorrar por lo menos \$15 millones anuales<sup>23</sup> y adaptarse con mucho mayor rapidez a los cambios en el mercado del cuidado de la salud.

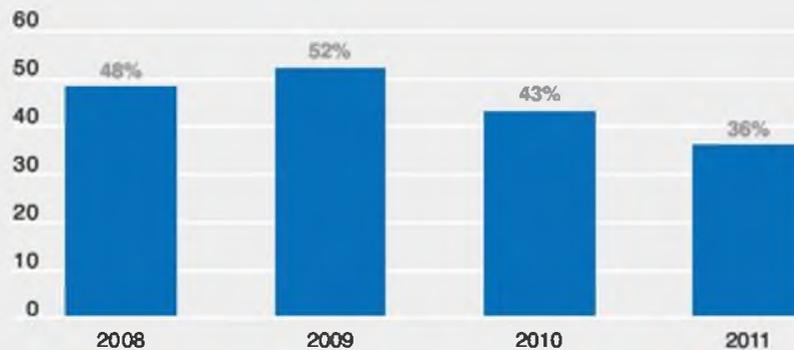
A pesar de las ventajas de ser una organización eficiente, el impacto de la reestructuración en el desempeño organizacional ha sido muy controversial.<sup>24</sup> Reducir

Foursquare convierte sus insumos en producción usando una plataforma móvil basada en la ubicación. El sitio Web de redes sociales ofrece un servicio para consumidores y empresas. Fundado por Dennis Crowley y Naveen Selvadurai, el servicio permite que la gente se conecte con amigos y actualice su ubicación, y brinda herramientas a las empresas para atraer, ganar y conservar clientes. La falta de rutina caracteriza el trabajo de los empleados de Foursquare, una organización orgánica que se adapta con rapidez y flexibilidad a los cambios rápidos. En esta fotografía aparece Selvadurai, cofundador de Foursquare, ofreciendo un discurso en un foro anual de tecnología digital en Seúl, Corea del Sur.



## Encuesta de CO Restructurar significa reducir la plantilla laboral

¿Su organización ha hecho despidos en los últimos seis meses?



Fuente: Basada en E. Fraunheim, "The Thought Police?", *Workforce Management* (marzo de 2010, pp. 28-31; "Companies Grapple with Viral Venets", *Workforce Management* (diciembre de 2010), p. 6.

el tamaño de la fuerza laboral tiene un resultado positivo inmediato en la forma de menores costos por salarios. Las empresas que efectúan reestructuraciones para mejorar el enfoque estratégico a menudo ven efectos positivos en los precios de las acciones después del anuncio. Por otro lado, las ganancias y el precio de las acciones suelen disminuir entre las empresas que tan solo despiden trabajadores pero no se reestructuran. Parte del problema es el efecto de la reducción de personal en la actitud de los individuos. Quienes permanecen suelen quedar preocupados por futuros despidos y tal vez se sientan menos comprometidos con la organización.<sup>25</sup> Las reacciones de estrés pueden aumentar las ausencias por enfermedad, a la vez que disminuyen la creatividad y la concentración en el trabajo. En las empresas que no invierten mucho en su fuerza laboral, el recorte de personal también origina una mayor rotación voluntaria, por lo que se perdería un capital humano vital. El resultado sería entonces una compañía más anémica y menos eficiente.

Las empresas pueden disminuir el impacto negativo mediante una preparación anticipada que disminuya el estrés de algunos empleados y fortalezca el apoyo para la nueva dirección.<sup>26</sup> A continuación se presentan algunas estrategias eficaces para la reestructuración. La mayoría de ellas tiene una relación estrecha con los principios de justicia organizacional que vimos antes:

- **Inversión.** Las empresas que recortan personal para enfocarse en las competencias centrales son más eficaces cuando después invierten en prácticas laborales de alto involucramiento.
- **Comunicación.** Cuando los empleadores se esfuerzan por discutir de manera oportuna con los trabajadores el recorte de personal, estos últimos se preocupan menos por los resultados y sienten que la empresa toma en cuenta su punto de vista.
- **Participación.** Los trabajadores se preocupan menos si pueden participar de alguna forma en el proceso. Los programas de jubilación anticipada voluntaria o los paquetes de indemnización pueden ayudar a alcanzar la eficiencia sin recurrir a los despidos.
- **Ayuda.** Las indemnizaciones, la prolongación de los beneficios de atención médica y la ayuda para buscar un nuevo empleo demuestran que la empresa se preocupa por sus trabajadores y reconoce sus contribuciones.

En resumen, las empresas que se reestructuran pueden ser más ágiles, eficientes y productivas; pero únicamente si hacen los recortes con sensibilidad y ayudan a sus empleados en el proceso.

## Reestructuración con conciencia

En ocasiones es posible que las organizaciones tengan que reducir su plantilla laboral, sobre todo cuando existe depresión económica. Los efectos negativos que eso tiene en quienes permanecen en la empresa están bien documentados e incluyen un aumento en las ausencias por enfermedad, alejamiento de las tareas laborales, intenciones de demandar a la compañía, estrés, insatisfacción y pérdida del compromiso.

¿Tienen los empleadores la responsabilidad de ayudar a amortiguar los efectos de tal reestructuración? Aunque los éticos debaten qué tanto deberían las empresas ayudar a los trabajadores despedidos, por lo general coinciden en que estas son capaces financieramente de hacer algo y que deberían hacerlo. De hecho, esta ayuda suele revertirse en beneficio de la propia empresa al aumentar el compromiso de quienes permanecen, así como al disminuir el estrés y la tensión para todos. Manejar los despidos poniendo atención en la reputación de la organización

también sería importante para la contratación de nuevos integrantes cuando mejoren las condiciones económicas.

A continuación se presentan algunas sugerencias para minimizar el impacto negativo que tiene el recorte de personal sobre la fuerza laboral.

1. Los gerentes suelen mostrarse reticentes a ofrecer información acerca de los planes futuros de la empresa; no obstante, la investigación sugiere claramente que los avisos anticipados acerca del recorte podrían disminuir la angustia de los empleados. La comunicación abierta facilita mucho los planes de reacción de los trabajadores.
2. Dé las noticias acerca de los despidos de una forma sensible y personal. Permita que los trabajadores sepan de manera individual que se tienen que ir. Esto resulta difícil para los gerentes que preferirían evitar los conflictos o encuentros molestos, aunque la investigación sugiere que

los individuos prefieren enterarse de este modo (y no por correo electrónico) sobre la pérdida del puesto de trabajo.

3. Explore formas de apoyo, como ofrecer ayuda para la búsqueda de un nuevo empleo o indemnizaciones generosas por despido. Es posible que esto no siempre sea financieramente factible, pero existe la responsabilidad ética de hacer todo lo que esté en sus manos para ayudar a la gente que se va a que asimile de mejor forma la situación.

*Fuentes:* B. Weinstein, "Downsizing 101", *Bloomberg Businessweek* (12 de septiembre de 2008), [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com); S. Randall, "Attracting Layoff-Wary Millennials", *Workforce Management Online* (febrero de 2010), [www.workforce.com](http://www.workforce.com); y D. K. Datta, J. P. Guthrie, D. Basuil y A. Pandey, "Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis", *Journal of Management* 36, núm. 1 (2010), pp. 281-348.

## ¿Por qué difieren las estructuras?

- 6 Demostrar en qué difieren las estructuras organizacionales, y comparar los modelos estructurales mecanicista y orgánico.

Hemos descrito diseños organizacionales que van desde la burocracia altamente estructurada hasta la organización amorfa sin fronteras. Los otros diseños descritos se encuentran en algún punto intermedio.

La figura 15-7 resume esa revisión presentando los dos modelos extremos del diseño organizacional. Uno es el denominado **modelo mecanicista** que, por lo general, es sinónimo de burocracia, toda vez que se caracteriza por procesos altamente estandarizados para el trabajo, elevada formalización y mayor jerarquía administrativa. El otro extremo, el **modelo orgánico** se parece mucho a la organización sin fronteras, ya que es plano, tiene menos procedimientos formales para la toma de decisiones, son muchos quienes deciden y favorece las prácticas flexibles.<sup>27</sup>

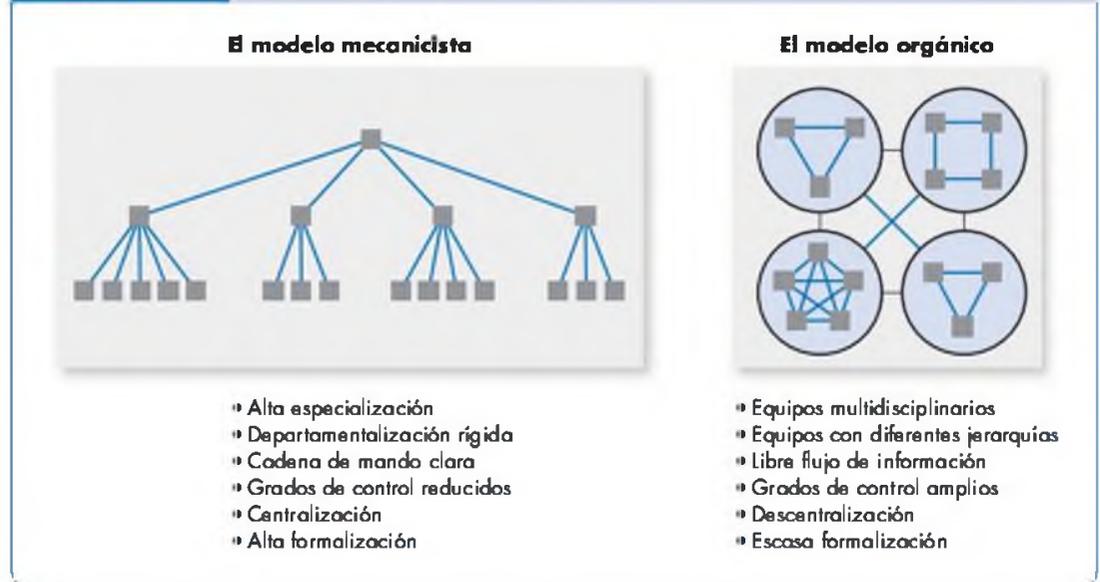
Con esos dos modelos en mente, hagamos algunas preguntas: ¿Por qué algunas organizaciones se estructuran según líneas más mecanicistas en tanto que otras presentan características orgánicas? ¿Qué fuerzas influyen en la elección del diseño? En esta sección, presentamos las principales causas o determinantes de la estructura de una organización.<sup>28</sup>

### Estrategia organizacional

Dado que la estructura es un medio de alcanzar objetivos y estos se derivan de la estrategia general de la organización, es apenas lógico que la estructura deba seguir la estrategia. Si la gerencia realiza cambios significativos en la estrategia de organización,

Figura 15-7

## Modelo mecanicista vs modelo orgánico



### MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com).

la estructura debe cambiar para ajustarse.<sup>29</sup> El marco de referencia más común de la estrategia se enfoca en tres de sus dimensiones (innovación, minimización de costos e imitación), así como en el diseño estructural que funciona mejor con cada una.<sup>30</sup>

¿En qué medida una organización introduce productos y servicios nuevos e importantes? Una **estrategia de innovación** se esfuerza por alcanzar innovaciones significativas y únicas. Evidentemente, no todas las empresas buscan la innovación. Apple y 3M lo hacen, no así la conservadora tienda minorista Marks & Spencer. Las empresas innovadoras utilizarán sueldos y prestaciones competitivas para atraer a los mejores candidatos y motivar a los trabajadores a correr riesgos. De hecho, cierto grado de estructura mecanicista puede beneficiar realmente la innovación. Canales de comunicación bien desarrollados, políticas para mejorar el compromiso de largo plazo y canales claros de autoridad ayudarían a que los cambios rápidos ocurran sin complicaciones.

Una organización que busca una **estrategia de minimización de costos** controla los costos de manera estricta, se abstiene de incurrir en gastos innecesarios y reduce los precios en la venta de un producto básico. Esto describe la estrategia seguida por Walmart y los fabricantes de artículos comestibles genéricos o con marca de la tienda. Las organizaciones enfocadas en la minimización de costos utilizan menos políticas destinadas al desarrollo del compromiso entre su fuerza laboral.

Las organizaciones que siguen una **estrategia de imitación** intentan minimizar el riesgo y maximizar la oportunidad de ganancias, moviendo nuevos productos o ingresando a nuevos mercados, tan solo después de que los innovadores hayan

**modelo mecanicista** Estructura caracterizada por una extensa departamentalización, alta formalización, red de información limitada y centralización.

**modelo orgánico** Estructura que es plana, emplea equipos multidisciplinares de diversas jerarquías, tiene escasa formalización, posee una amplia red de información y confía en la toma de decisiones participativa.

**estrategia de innovación** Estrategia que enfatiza la introducción de productos y servicios nuevos e importantes.

**estrategia de minimización de costos** Estrategia que hace hincapié en control estricto de los costos, evitación de innovaciones o gastos de comercialización innecesarios, y reducción de precios.

**estrategia de imitación** Estrategia que busca moverse hacia nuevos productos o ingresar a nuevos mercados, tan solo después de que se haya demostrado su viabilidad.

Figura 15-8

## La relación entre estrategia y estructura

Estrategia	Opción estructural
Innovación	<b>Orgánica:</b> Estructura flexible, especialización y formalización escasas, descentralizada.
Minimización de costos	<b>Mecanicista:</b> Control rígido, amplia especialización laboral, formalización y centralización altas.
Imitación	<b>Mecanicista y orgánica:</b> Mezcla de propiedades laxas y rígidas, controles estrictos de las actividades actuales y controles más laxos de los nuevos proyectos.

demostrado su viabilidad. Los fabricantes de ropa de moda para el mercado masivo que copian estilos de diseñador siguen esa estrategia, al igual que empresas como Hewlett-Packard y Caterpillar. Estas empresas siguen a sus competidores más pequeños e innovadores con mejores productos, pero únicamente después de que los rivales hayan demostrado la existencia del mercado.

La figura 15-8 describe la opción estructural que mejor se adecua a cada estrategia. Los innovadores necesitan la flexibilidad de la estructura orgánica, en tanto que los minimizadores de costos buscan la eficiencia y estabilidad de una estructura mecanicista. Los imitadores combinan ambas estructuras. Usan una estructura mecanicista para mantener controles rígidos y bajos costos en sus actividades actuales, pero crean subunidades orgánicas donde siguen los nuevos proyectos.

## Tamaño de la organización

El tamaño de una organización tiene un efecto significativo en su estructura.<sup>31</sup> Las organizaciones que emplean a 2,000 personas o más suelen tener más especialización, más departamentalización, más niveles verticales, y más reglas y directrices que las organizaciones pequeñas. Sin embargo, el tamaño se vuelve menos importante a medida que una organización se expande. ¿Por qué? Con alrededor de 2,000 empleados, una organización ya es bastante mecanicista, por lo que 500 empleados más no tendrían mucho impacto. Sin embargo, es probable que agregar 500 individuos a una organización de solo 300 genere un cambio significativo hacia una estructura más mecanicista.

## Tecnología

La **tecnología** describe la forma en que una organización convierte inversiones en producción. Cada organización tiene al menos una tecnología para convertir los recursos financieros, humanos y físicos en bienes o servicios. Ford Motor Company utiliza un proceso de línea de ensamble para fabricar sus automóviles. Las universidades emplean diversas tecnologías instruccionales: el cada vez más popular método de conferencias, el análisis de casos, los ejercicios prácticos, el aprendizaje programado, la instrucción en línea y el aprendizaje a distancia. En cualquier caso, las estructuras organizacionales se adaptan a su tecnología.

Diversos estudios han examinado la relación entre tecnología y estructura.<sup>32</sup> Lo que distingue a las tecnologías es su *grado de rutina*. Las actividades rutinarias se caracterizan por operaciones automatizadas y estandarizadas. Algunos ejemplos son la fabricación de perillas de plástico con moldes de inyección, el procesamiento automatizado de transacciones de ventas, y la impresión y encuadernación de este libro. Las actividades no rutinarias son personalizadas y requieren de revisión y actualización frecuentes. Incluyen la restauración del mobiliario, fabricación de zapatos a la medida, investigación genética, y la redacción y edición de este libro. En general, las organizaciones comprometidas en actividades no rutinarias suelen preferir las estructuras orgánicas, mientras que aquellas que realizan actividades rutinarias prefieren las estructuras mecanicistas.

Estos empleados de un restaurante en Urumqi, China, permanecen formados mientras tienen una reunión antes de iniciar sus labores. En China es una práctica común que los empleadores reúnan a los trabajadores antes de que empiecen a laborar, para darles tanto una plática motivacional como instrucciones para su jornada laboral.

Este ritual diario es aceptable para los empleados chinos porque en su país la distancia del poder es alta y los trabajadores aceptan mucho más las estructuras mecanicistas, que aquellos de culturas con menor distancia del poder. La investigación sugiere que la cultura de una nación y la preferencia de la estructura que los empleados tendrán influyen en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores.



Fuente: Li Ziheng /Newscom.

## Ambiente

El **ambiente** de una organización incluye instituciones o fuerzas externas que pueden afectar su desempeño, como proveedores, clientes, competidores, organismos regulatorios gubernamentales y grupos públicos de presión. Los ambientes dinámicos crean mucho más incertidumbre para los gerentes que los estáticos. Los gerentes pueden ampliar su estructura para detectar y responder a las amenazas, como forma de minimizar la incertidumbre. Por ejemplo, la mayoría de las compañías, incluyendo a Pepsi y Southwest Airlines, han establecido departamentos de redes sociales para responder a la información negativa expuesta en los blogs. O bien, las empresas pueden formar alianzas estratégicas, como cuando Microsoft y Yahoo! unieron fuerzas para competir mejor frente a Google.

El ambiente de cualquier empresa tiene tres dimensiones: capacidad, volatilidad y complejidad.<sup>38</sup> La *capacidad* se refiere al nivel en que el ambiente soporta el crecimiento. Los ambientes ricos y en crecimiento generan un exceso de recursos, lo cual suele proteger a la empresa en tiempos de relativa escasez.

La *volatilidad* describe el nivel de inestabilidad del ambiente. Un ambiente dinámico con un alto nivel de cambios impredecibles hace difícil que la gerencia haga predicciones correctas. Por ejemplo, los ambientes de la mayoría de las empresas se están volviendo volátiles debido a que la tecnología de la información cambia de forma muy rápida.

Por último, la *complejidad* es el nivel de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales. Los ambientes sencillos, como la industria del tabaco, son homogéneos y están concentrados. Los ambientes que se caracterizan por la heterogeneidad y la dispersión (como la industria de la banda ancha) son complejos y diversos, con numerosos competidores.

**tecnología** La manera en que una organización convierte sus inversiones en producción.

**ambiente** Instituciones o fuerzas ajenas a una organización que tienen el potencial de afectar su desempeño.

## “Los trabajadores resienten la subcontratación”

Sorprendentemente, esta afirmación parece ser falsa.

Dos formas relativamente recientes de reestructuración de las organizaciones son la *subcontratación* (transferir actividades a otra empresa local) y el *traslado de puestos de trabajo a otro país*. Por ejemplo, una empresa con sede en Denver que ofrece un servicio de ventas por teléfono en Cleveland está subcontratando esas operaciones. Si la misma empresa decide contratar el servicio telefónico en Bangalore, India, está trasladando el trabajo a otro país.

Al igual que el recorte de personal, la subcontratación y el traslado de puestos de trabajo a otros países son esfuerzos de reestructuración cuya razón principal es la reducción de costos; algunas em-

presas podrían emprender las tres, todo lo cual tiene como resultado la pérdida de fuentes de trabajo en esa organización.

Sin embargo, un estudio reciente realizado con 13,683 empleados estadounidenses (todos los cuales conservaron sus empleos) sugiere que los trabajadores reaccionan de manera diferente ante los tres esfuerzos de reestructuración. Como se esperaría, cuando se hacían recortes de personal o se trasladaban los puestos de trabajo a lugares en el extranjero, los empleados tenían una reacción negativa, reportaban significativamente menores satisfacción laboral y compromiso organizacional, que en organizaciones similares donde no se tomaban esas medidas. Sin embargo, resulta sorprendente que este estudio

no encontrara efectos negativos de la subcontratación en esas actitudes.

Los autores especulan que los empleados pueden tener una visión menos negativa de la subcontratación porque la consideran menos amenazante para sus puestos de trabajo. Se requiere más investigación para demostrar tal explicación.

*Fuentes:* C. P. Maertz, J. W. Wiley, C. LeRouge y M. A. Campion, “Downsizing Effects on Survivors: Layoffs, Offshoring, and Outsourcing”, *Industrial Relations* 49, núm. 2 (2010) pp. 275-285; y L. H. Nishii, D. P. Lepak y B. Schneider, “Employee Attributions of the ‘Why’ of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction”, *Personnel Psychology* 61, núm. 3 (2008), pp. 503-545.

La figura 15-9 resume nuestra definición del ambiente en sus tres dimensiones. Las flechas indican el movimiento hacia una mayor incertidumbre. Por consiguiente, las organizaciones que operan en ambientes caracterizados como escasos, dinámicos y complejos enfrentan el mayor grado de incertidumbre porque son sumamente impredecibles, tienen poco margen para el error y deben supervisar constantemente un conjunto diverso de elementos en el ambiente.

Dada esta definición tridimensional del *ambiente*, podemos ofrecer algunas conclusiones generales acerca de la incertidumbre ambiental y los arreglos estructurales. Cuanto más escaso, dinámico y complejo sea el ambiente, más orgánica deberá ser una estructura. Cuanto más abundante, estable y sencillo sea el ambiente, se preferirá la estructura más mecanicista.

Figura 15-9

Modelo tridimensional del ambiente



## Diseños organizacionales y conducta de los empleados

### 7 Analizar las implicaciones conductuales de diferentes diseños organizacionales.

Iniciamos este capítulo con la aseveración de que la estructura de una organización puede tener efectos significativos entre sus miembros. ¿Cuáles serían dichos efectos?

Una revisión de la evidencia origina una conclusión muy evidente: ¡No es posible generalizar! No todos prefieren la libertad y flexibilidad de las estructuras orgánicas. En las diferentes estructuras también sobresalen distintos factores. En las organizaciones mecanicistas, sumamente formalizadas y estructuradas, el nivel de justicia en las políticas y los procedimientos formales es un predictor muy importante de la satisfacción. En las organizaciones orgánicas, más personales y adaptadas al individuo, los trabajadores valoran más la justicia interpersonal.<sup>34</sup> Algunas personas son más productivas y se sienten más satisfechas cuando las tareas laborales están estandarizadas y se minimiza la ambigüedad, es decir, en estructuras mecanicistas. Por lo tanto, cualquier discusión del efecto del diseño organizacional en la conducta de los empleados tiene que abordar las diferencias individuales. Para ello, debemos considerar las preferencias de los empleados por la especialización en el trabajo, el grado de control y la centralización.<sup>35</sup>

Por lo general, la evidencia indica que la *especialización en el trabajo* contribuye a una mayor productividad, pero a costa de una menor satisfacción laboral. Sin embargo, la especialización en el trabajo no es una fuente inagotable de alta productividad. Cuando empiezan a surgir problemas, la productividad se resiente si las desventajas humanas de realizar tareas repetitivas y limitadas superan los beneficios de la especialización. A medida que la fuerza laboral alcanza mayores niveles académicos y muestra el deseo por empleos intrínsecamente gratificantes se llega, al parecer, al punto donde la productividad empieza a declinar con mayor rapidez que en el pasado.

Todavía hay un segmento de la fuerza laboral que prefiere la rutina y la repetición de los puestos de trabajo altamente especializados. Algunos individuos quieren una actividad que les exija pocos desafíos intelectuales y les brinde la seguridad de la rutina; para ellos, la alta especialización en el trabajo es una fuente de satisfacción laboral. Desde luego, la pregunta es si representan el 2 o el 52 por ciento de la fuerza laboral. Dado que en la elección de carreras opera cierta autoselección, se podría concluir que la probabilidad de que surjan resultados conductuales negativos de la alta especialización es mayor en los puestos de trabajo profesionales ocupados por individuos con una elevada necesidad de crecimiento personal y diversidad.

Tal vez sea seguro afirmar que no hay evidencia que apoye una relación entre la *extensión del control* y la satisfacción o el desempeño laborales. Aunque a nivel intuitivo resulta atractivo sostener que los grados amplios pueden conducir a un mejor desempeño de los trabajadores, ya que dan una supervisión más distante y más oportunidad de iniciativa personal, la investigación no apoya esta idea. A algunos individuos les agrada que los dejen solos, en tanto que otros prefieren la seguridad de un jefe al que tengan acceso rápido en cualquier momento. En congruencia con varias de las teorías de la contingencia del liderazgo revisadas en el capítulo 12, se esperaría que factores como las experiencias y habilidades de los trabajadores, así como el grado de estructura de sus tareas, expliquen en qué condiciones es probable que los grados de control amplios o reducidos contribuyan a su desempeño y satisfacción laboral. Sin embargo, cierta evidencia indica que la satisfacción laboral del *gerente* aumenta a medida que se incrementa el número de empleados supervisados.

Se cuenta con evidencia bastante sólida que relaciona la *centralización* con la satisfacción laboral. En general, las organizaciones menos centralizadas tienen mayor autonomía y esta parece relacionarse de manera positiva con la satisfacción laboral. No obstante, una vez más, mientras un empleado valora la libertad, otro encontraría los ambientes autónomos frustrantemente ambiguos.

Nuestra conclusión es la siguiente: para maximizar el desempeño y la satisfacción de los trabajadores, los gerentes deben tomar en cuenta las diferencias individuales, como la experiencia, personalidad y las tareas laborales. También debería considerarse la cultura.

De lo anterior se deriva una idea indiscutible: en igualdad de condiciones, los individuos no eligen a sus empleadores al azar. Son atraídos, seleccionados y permanecen en organizaciones que convienen a sus características personales.<sup>36</sup> Es probable que los candidatos a un puesto que prefieren lo predecible busquen y acepten trabajo en estructuras mecanicistas, y es más factible que quienes desean autonomía terminen en una estructura orgánica. Por consiguiente, es indudable que el efecto de la estructura sobre la conducta de los empleados disminuye cuando el proceso de selección facilita la correspondencia adecuada de las características individuales con las características de la organización.

Aunque la investigación es modesta, sugiere que la cultura nacional influye en la preferencia por la estructura.<sup>37</sup> Las organizaciones que operan con individuos de culturas con alta distancia del poder, como Grecia, Francia y la mayor parte de América Latina, encuentran mayor aceptación de las estructuras mecanicistas entre sus empleados que entre los empleados de naciones con escasa distancia del poder. De modo que al predecir cómo va a influir la estructura en el desempeño y la satisfacción de los empleados, deben considerarse las diferencias culturales junto con las diferencias individuales.

### MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com) para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

## Resumen e implicaciones para los gerentes

En este capítulo se establece que la estructura interna de una organización contribuye a la explicación y predicción de la conducta. Es decir, además de los factores individuales y de grupo, las relaciones estructurales en el trabajo son relevantes para las actitudes y la conducta de las personas. ¿En qué se sustenta este argumento? La estructura de una organización da forma a las actitudes de los empleados a la vez que facilita y motiva niveles más altos de desempeño, en la medida que disminuye la ambigüedad y aclara preocupaciones del tipo “¿qué se supone que debo hacer?”, “¿cómo se supone que lo estoy haciendo?”, “¿a quién debo reportar?” y “¿a quién tengo que acudir si enfrente un problema?” La figura 15-10 resume lo que hemos revisado. Hay algunos otros mensajes importantes que vale la pena considerar:

- Aunque la especialización suele favorecer la eficiencia, la especialización excesiva también genera insatisfacción y reduce la motivación.



## El fin de la gerencia

### PUNTO

La gerencia, por lo menos como ahora se le conoce, está agotándose. Las estructuras organizacionales formales están cediendo el paso a estructuras más planas, menos burocráticas y menos formales. Y eso es algo positivo.

En la actualidad, los líderes son famosos por triunfar sobre la estructura y no por trabajar bien en su interior. Las empresas innovadoras como Apple, Google, Facebook, Twitter y Groupon nacieron y florecieron gracias no a una burocracia intrincada, sino a ideas innovadoras que fueron llevadas a cabo de manera creativa por un grupo flexible de individuos que colaboraban libremente. En esas empresas la función de la gerencia es la facilitación más que el control.

Aunque en 1957 tan solo existían 100 de las 500 empresas que aparecen hoy en *Fortune*, la teoría y práctica de la gerencia siguen ceñidas al modo de pensar de 1957. Como advirtió un experto con mentalidad futurista, "la causa principal por la que fracasan las empresas es que invierten más en aquello que es y no en aquello que podría ser". ¿Cómo una estructura burocrática, tradicional y formal facilitaría "aquello que podría ser"?

La inercia puede hacer que se burocraticen incluso las empresas innovadoras. El cofundador de Google, Larry Page, reemplazó a Eric Schmidt, antiguo director general, cuando su "deseo de poner rápidamente en práctica ideas innovadoras fue reprimido por la burocracia de la empresa". Page y el cofundador Sergey Brin saben que las estructuras burocráticas tradicionales son las mayores amenazas de Google.

Algunos líderes sagaces han aprendido de sus errores. Al inicio de su carrera, asegura Cristóbal Conde, presidente y director ejecutivo de la compañía de TI SunGard: "Yo era muy afecto a las formas muy verticales de mando y control. Me creía muy listo y pensaba que mis decisiones serían las mejores". Después de que algunos de sus mejores colaboradores se fueron porque se sentían restringidos, Conde decidió aplanar y flexibilizar la estructura. Reconoce que "un director general debe enfocarse más en la plataforma que permite la colaboración [...] Una organización se aplanan si cuenta con tecnologías que permiten que los trabajadores vean lo que otros están haciendo, compartan información, colaboren, alardeen de sus éxitos".

### CONTRAPUNTO

No existe un enfoque de la estructura organizacional que sea "adecuado para cualquier tamaño". Qué tan plana, informal y colaboradora debería ser una empresa depende de muchos factores. Veamos dos casos.

La gente alababa la forma relajada e informal en que Warren Buffett estructuró su despacho de inversión, Berkshire Hathaway. Buffett dedica la mayor parte de su día a leer y hablar de manera informal "con personas superdotadas en quienes confía y quienes confían en él". Todo ello parecía maravilloso hasta que se descubrió la conducta inadecuada del director financiero y aparente heredero de Buffett, David Sokol, quien ganó tres millones de dólares cuando logró que Berkshire Hathaway, un exitoso cabildero, adquiriera una empresa de la cual había obtenido en secreto una participación importante. Sus maniobras abusivas fueron descubiertas y Sokol fue obligado a renunciar. ¿No habría sabido Buffett que Sokol estaba muy comprometido de haberlo supervisado más de cerca o si hubiera tenido estructuras en el lugar para controlar dicha "libertad"? Es difícil negar los éxitos pasados de Berkshire Hathaway, pero estos no demuestran que la estructura de la empresa sea la ideal.

Berkshire Hathaway es una advertencia ejemplar de los riesgos de una estructura que es *demasiado* plana e informal. Boeing es un excelente ejemplo de los beneficios de una estructura formal y compleja: su "Dreamliner" 707 —fabricado mediante una combinación de materias y 20 por ciento más ahorrador de combustible que los aviones de pasajeros comparables— es uno de los productos más innovadores y con ventas más rápidas de la historia de la aviación. ¿Cómo se inventó y se produjo el Dreamliner? Gracias a un proceso enormemente complejo de planeación, diseño, ingeniería, producción y prueba. Para su construcción, Boeing contrató a más de 40 proveedores diferentes en 135 lugares de todo el mundo. Se trata de una hazaña que no habría podido cumplir sin una estructura organizacional que la sostuviera. La estructura organizacional de Boeing es bastante formal, compleja e incluso burocrática. El Dreamliner demuestra que la innovación no tiene que venir de estructuras organizacionales radicales.

Fuentes: A. Bryant, "Structure? The Flatter the Better", *The New York Times* (17 de enero de 2010), p. BU2; A. R. Sorkin, "Delegator in Chief", *The New York Times* (24 de abril de 2011), p. 84; A. Murray, "The end of Management", *The Wall Street Journal* (21 de agosto de 2010), p. W3; y A. Efrati y S. Morrison, "Chief Seeks More Agile Google", *The Wall Street Journal* (22 de enero de 2011), pp. 81, 84.

- Las jerarquías formales ofrecen ventajas como la unificación de la misión y las metas, en tanto que en jerarquías excesivamente rígidas los trabajadores pueden sentir que no tienen poder ni autonomía. Como en el caso de la especialización, la clave consiste en lograr el equilibrio adecuado.
- Las formas virtuales y sin fronteras están cambiando el rostro de muchas organizaciones. Los gerentes contemporáneos deberían entender cabalmente sus implicaciones y reconocer las ventajas y dificultades potenciales.
- La reestructuración de una organización puede dar lugar a menores costos y a enfocar a las empresas en sus competencias centrales, pero puede dejar a individuos insatisfechos y preocupados por el futuro de sus fuentes de trabajo.
- Al determinar una forma organizacional adecuada, los gerentes tienen que considerar la escasez, el dinamismo y la complejidad del ambiente, así como equilibrar los elementos orgánicos y mecanicistas adecuados para el ambiente de su organización.

## PREGUNTAS DE REPASO

**1** ¿Cuáles son los seis elementos fundamentales que definen la estructura de una organización?

**2** ¿Qué es una burocracia y en qué difiere de una estructura sencilla?

**3** ¿Qué es una organización matricial?

**4** ¿Cuáles son las características de una organización virtual?

**5** ¿Cómo pueden los gerentes favorecer una organización sin fronteras?

**6** ¿Por qué difieren las estructuras organizacionales y cuál es la diferencia entre una estructura mecanicista y una orgánica?

**7** ¿Cuáles son las implicaciones conductuales de diferentes diseños organizacionales?

## EJERCICIO PRÁCTICO    Desmantelamiento de una burocracia

### Antes del trabajo

Para entender cómo puede mejorarse una estructura organizacional, de entrada es importante tener muy claro cómo es la estructuración actual de la empresa. En este ejercicio, usted hará una investigación en la universidad a la que asiste o en otra organización que indique su profesor. Utilice el sitio Web de la organización para obtener información sobre las diferentes unidades administrativas, dando especial atención a diversas funciones no esenciales como finanzas, información tecnológica y recursos humanos. Mientras realiza esta investigación, haga una lista de cinco características que se parezcan a la burocracia, y otras cinco que crea que pueden ser administradas con éxito por un asociado externo.

### Formación de equipos

Al inicio de la clase, su profesor formará equipos de por lo menos cuatro integrantes.

### Evaluación de la burocracia

Su tarea inicial será compartir sus evaluaciones de las características de la organización que le parecen de naturaleza burocrática. ¿Cuáles son las funciones comunes que suelen ser dirigidas de una manera burocrática? Intente identificar las prácticas de trabajo estandarizadas que mejoran la coordinación y el control. En particular, piense en sistemas de reglas, directrices, departamentos y oficinas que tengan roles altamente específicos y especializados. En conjunto, a su equipo le llevará alrededor de 15 minutos cumplir con dicha tarea.

### Desmantelamiento de la burocracia

Para desmantelar una burocracia es importante considerar tanto las ventajas como las desventajas del sistema actual. Por consiguiente, la meta de la segunda parte del ejercicio es utilizar técnicas relacionadas con las organizaciones sin fronteras y virtuales, con la finalidad de reducir la burocracia; para ello debe emplearse un formato de debate donde una

persona argumente por qué los cambios pueden ser buenos, mientras otra analiza por qué podrían resultar perjudiciales.

El equipo empezará por dividirse en dos subgrupos que van a trabajar de manera independiente durante aproximadamente 10 minutos. Un integrante será responsable de identificar mecanismos alternativos que podrían reemplazar la estructura burocrática actual a la vez que se siguen manteniendo las funciones "internas" mediante la creación de una organización sin fronteras. ¿Cómo pueden las empresas obtener los mismos resultados con un conjunto diferente de sistemas de control? Otro integrante identificará las razones por las cuales sería difícil la transición de una burocracia al sistema que usted defendió en el punto 2. ¿Cuáles son las fuentes potenciales de resistencia al cambio? Esos dos miembros deberían trabajar juntos para llegar a un consenso de cómo podría minimizarse la burocracia sin socavar la productividad ni la eficiencia de la organización.

Al mismo tiempo, el segundo equipo de dos individuos trabajará en una tarea diferente. Un miembro considerará la forma en que cada organización puede asumir los elementos de una organización virtual como forma de volverse menos burocrática. Identifique los elementos de la empresa que se recortarían o se subcontratarían. El otro miembro identi-

cará por qué sería una mala idea "ir hacia la virtualización", considerando como posibles obstáculos la falta de control y el intercambio deficiente de información. Estos dos miembros llegarán a un consenso de cómo puede "adelgazarse" tanto como sea posible a la empresa sin dañar su productividad y su eficiencia.

Por último, los cuatro integrantes del equipo se reunirán para llegar a un consenso acerca de cómo limitar la burocracia 1. usando nuevos sistemas que sean congruentes con la organización sin fronteras, o bien, 2. utilizando elementos de una organización virtual eficiente para deshacerse de estratos burocráticos innecesarios. Este proceso final de combinación debería llevarse unos 10 minutos.

### Informe

Después de que cada equipo haya llegado a un consenso sobre cómo limitar la burocracia, el profesor conducirá una discusión con toda la clase donde cada equipo describirá su propuesta final para minimizar la burocracia en su organización. El profesor brindará ideas adicionales de por qué sería difícil cambiar una burocracia y sugerirá áreas donde esta podría limitarse de manera eficaz mediante la eliminación de fronteras o gracias a la virtualización.

## DILEMA ÉTICO Guiar a los directores

Un elemento estructural crítico de la mayoría de las empresas es el consejo de administración. En principio, los altos ejecutivos reportan a los directores. No obstante, en la práctica los consejos no siempre funcionan como se esperaría. En la década anterior, los consejos estuvieron implicados en muchos escándalos corporativos, ya sea porque autorizaron conductas poco éticas o porque cerraron los ojos ante ellas. Muchos criticaron también el descuido de los consejos ante la debacle financiera y la recesión posterior. Los voceros empresariales consideraron que los consejos eran "absolutamente inútiles" y también "una vergüenza".

Una de las claves para reformar la conducta de los consejos es garantizar que su función sea independiente del director general. La Comisión de Bolsa y Valores (Securities and Exchange Commission, SEC) y la Bolsa de Valores de Nueva York (New York Stock Exchange, NYSE) establecieron directrices para la independencia de los directores, que no deben estar afiliados, subcontratados o tener alguna otra conexión con la organización que dirigen. Cuanto más independiente sea la estructura y composición del consejo, mejor será la administración y la eficiencia de la empresa.

Un ejemplo de falta de independencia salió a la luz en 2010. Además de 225,000 en efectivo y de ingresos diferidos por acciones que recibió como pago por su función como miembro del consejo de administración de Citibank, Robert Joss obtuvo \$350,000 como remuneración de consulta por asesorar "de cuando en cuando" al banco sobre los proyectos.

Cuando se le pidieron sus comentarios, Joss contestó: "Estoy seguro de que podré manejarlo".

Dichos ejemplos parecen transgresiones mayúsculas a la independencia de las estructuras de los consejos. Sin embargo, la evidencia sobre el vínculo entre la independencia del consejo y el desempeño de la organización es sorprendentemente débil. Una revisión reciente concluyó que "no hay evidencia de relaciones sistemáticas entre la composición del consejo de administración y el desempeño financiero de la corporación".

Otro problema estructural es la forma en que se ocupan los puestos del director ejecutivo y el presidente (por ejemplo, si tales posiciones son ocupadas por individuos distintos). La mayoría argumenta que, para que el consejo funcione de manera independiente, las funciones deben estar separadas, y *Bloomberg Businessweek* estima que 37 por ciento de las 500 corporaciones estadounidenses más grandes mantienen dichas funciones separadas. Sin embargo, también aquí la evidencia es débil: no parece que las empresas donde el director ejecutivo y el presidente sean distintos logren un mejor desempeño, que aquellas donde la misma persona es director ejecutivo y presidente.

### Preguntas

1. ¿Considera que el arreglo de consultoría de Citibank con Robert Joss fue poco ético o cree que es posible justificarlo?

2. ¿A qué atribuye el hecho de que la estructura del consejo no parezca tener relevancia para el desempeño corporativo?
3. ¿Cree que siempre deberían separarse las funciones del director ejecutivo y el presidente del consejo de directores? Justifique su respuesta?

Fuentes: D. R. Dalton y C. M. Dalton, "Integration of Micro and Macro Studies in Governance Research: CEO Duality, Board Composition, and Financial Performance", *Journal of Management* 37, núm. 2 (2011) pp. 404-411; T. J. Neff y R. Charan, "Separating the CEO and Chairman Roles", *Bloomberg Businessweek* (15 de enero de 2010) descargado el 5 de julio de 2011 de [www.businessweek.com/](http://www.businessweek.com/); B. Keoun, "Citigroup to Pay Director \$350,000 for Weeks of Consulting", *Bloomberg News* (10 de mayo de 2010), descargado el 5 de julio de 2011 de [www.bloomberg.com/news/](http://www.bloomberg.com/news/).

## CASO 1 Desviación creativa: ¿Resistirse a la jerarquía?

Una de las principales funciones de una jerarquía organizacional es incrementar la estandarización y el control de los altos directivos. Utilizando la cadena de mando, los gerentes pueden dirigir las actividades de los subalternos hacia un propósito común. Los resultados pueden ser fenomenales, si la persona correcta con una visión creativa está a cargo de la jerarquía. Hasta la lamentable muerte de Steve Jobs en octubre de 2011, Apple había utilizado un proceso creativo sumamente vertical donde la mayoría de las decisiones e innovaciones más importantes provenían directamente de Jobs y, luego, eran delegadas a subequipos con tareas específicas por realizar.

Tenemos luego la desviación creativa donde los individuos crean productos de enorme éxito, a pesar de que la alta gerencia les había indicado que dejaran de trabajar en ellos. Las pantallas electroestáticas que se utilizan en más de la mitad de los dispositivos de Hewlett-Packard, la cortadora de cinta adhesiva que fue una de las innovaciones de proceso más relevantes en la historia de 3M y el desarrollo de la multimillonaria tecnología de iluminación brillante LED fueron oficialmente rechazadas por la jerarquía administrativa. En todos esos casos, un enfoque como el de Apple habría impedido la fabricación de algunos de los artículos más exitosos de esas empresas. Hacer "negocios como se acostumbra" puede convertirse en un imperativo tal en las organizaciones jerárquicas, que las nuevas ideas son vistas como amenazas en vez de como oportunidades para el desarrollo.

No se hace evidente de inmediato la razón por la que la toma de decisiones vertical funciona tan bien para una

empresa sumamente creativa como Apple, mientras que la jerarquía casi arruinó las innovaciones en muchas otras organizaciones. Puede ser que la estructura de Apple en realidad sea bastante sencilla, con relativamente pocos niveles y el hecho de que cada individuo sea responsable de sus resultados. O quizá simplemente Apple tuvo un líder excepcional, quien se sobrepuso a las estructuras convencionales de un director ejecutivo para crear una cultura de innovación constante.

### Preguntas

1. ¿Cree que sea posible que una organización cree de forma deliberada una "antijerarquía" para motivar a los trabajadores a involucrarse en más actos de desviación creativa? ¿Qué pasos debería dar una empresa para fomentar tal desviación creativa?
2. ¿Cuáles son los riesgos de un enfoque que alienta la desviación creativa?
3. ¿A qué atribuye que una empresa como Apple logre ser creativa con una estructura fuertemente jerárquica, en tanto que la jerarquía resulta limitante para otras compañías?
4. ¿Considera que el éxito de Apple dependió por completo del rol de Steve Jobs como cabeza de la jerarquía? ¿Cuáles son las desventajas potenciales de una empresa con una conexión tan fuerte con las decisiones de un solo individuo?

Fuentes: C. Mainemelis, "Stealing Fire: Creative Deviance in the Evolution of New Ideas", *Academy of Management Review* 35, núm. 4 (2010), pp. 558-578; y A. Lashinsky, "Inside Apple", *Fortune*, (23 de mayo de 2011), pp. 125-134.

## CASO 2 La estructura simple de Siemens, no

Tal vez no hay una tarea tan dura para un ejecutivo como la reestructuración de una compañía europea. Pregunte al antiguo director ejecutivo de Siemens, Klaus Kleinfeld.

Siemens (con ingresos de 76 mil millones de euros en el año financiero 2009/2010, unos 405,000 trabajadores y sucursales en 190 países) es una de las empresas de electrónica

más grandes del mundo. Aunque la empresa ha sido reconocida por sus proezas en ingeniería, también es ridiculizada por su estructura lenta y mecanicista. De modo que cuando Kleinfeld tomó posesión como director ejecutivo, trató de reestructurarla haciéndola menos burocrática, de modo que las decisiones se tomaran con mayor prontitud. Para ello, desincorporó los negocios con bajo rendimiento y simplificó la estructura de la compañía.

Una de las dificultades de transformar las organizaciones europeas es la participación habitual de los empleados en las decisiones ejecutivas. La mitad de los asientos en el consejo de directores de Siemens son asignados a representantes de los trabajadores. No fue sorprendente entonces que la reacción de estos ante los esfuerzos de reestructuración de Kleinfeld no fuera positiva, ni que la presencia de empleados inconformes fuera de sus oficinas se convirtiera en una constante. Los grupos de trabajadores alegaban que, en sus esfuerzos por acelerar la reestructuración, Kleinfeld había financiado secretamente a un grupo de trabajadores favorables a la gerencia, para intentar socavar el principal sindicato industrial de Alemania.

Debido a estas y otras acusaciones, Kleinfeld fue obligado a salir en junio de 2007 y fue sustituido por Peter Löscher, quien se encontró con las mismas tensiones entre la inercia y la necesidad de reestructuración. Apenas un mes después de convertirse en director ejecutivo, enfrentó la decisión de desincorporar de la empresa VDO, la unidad de autopartes de 10 mil millones de euros que mostraba un bajo desempeño. Tuvo que ponderar las fuerzas a favor de la estabilidad, que deseaban proteger los intereses de los trabajadores, contra las presiones de estilo estadounidense a favor del desempeño financiero. Uno de los posibles compradores de VDO era una compañía estadounidense, TRW, cuyos intereses están controlados por Blackstone, una firma estadounidense de inversiones. Los representantes de los trabajadores alemanes calificaron de "langostas" a esas empresas. Cuando Löscher decidió vender VDO a Continental Corporation, el gigante alemán de neumáticos, Continental empezó de inmediato a hacer recortes de personal y a reestructurar las operaciones de la unidad.

Löscher ha continuado la reestructuración de Siemens. A mediados de 2008, anunció la eliminación de casi 17,000

puestos de trabajo en todo el mundo, y también anunció sus planes de consolidar más unidades de negocios y de reorganizar geográficamente las operaciones de la organización. "La rapidez con que están cambiando los negocios en todo el mundo se ha incrementado considerablemente, y estamos orientando a Siemens en concordancia", afirmó Löscher.

Con la dirección de Löscher, Siemens ha experimentado altas y bajas. En 2008 el precio de sus acciones cayó 26 por ciento en la Bolsa de Valores Europea y 31 por ciento en la Bolsa de Valores de Nueva York. Sin embargo, en 2009 las ganancias de Siemens aumentaron 32 por ciento a pesar de la recesión global en marcha, y la mayoría de los indicadores sugerían que 2011 sería un año igualmente redituable.

Aunque los esfuerzos de reestructuración de Löscher han generado mucho menos controversia que los de Kleinfeld, ello no significa que fueran bien aceptados por todas las partes. En cuanto al recorte de puestos de trabajo de 2008, Werner Neugebauer, director regional del sindicato que representaba a muchos de los trabajadores de Siemens aseveró que "los recortes planeados de fuentes de trabajo no son comprensibles ni aceptables por esas razones y, en esta medida, son totalmente exagerados".

## Preguntas

1. ¿Qué le indican los esfuerzos de Kleinfeld en Siemens acerca de las dificultades en la reestructuración de las empresas?
2. ¿A qué atribuye que las decisiones de reestructuración de Löscher generaran menos controversia que las de Kleinfeld?
3. Suponga que un colega lee este caso y concluye que "se demuestra que los esfuerzos de reestructuración no necesariamente mejoran el desempeño financiero de una organización". ¿Qué le respondería?
4. ¿Cree que un director ejecutivo que decide reestructurar o hacer recortes de personal en una compañía toma en consideración el bienestar de los trabajadores? ¿Debería hacerlo? Justifique su respuesta?

Fuentes: Basado en A. Davidson, "Peter Löscher Makes Siemens Less German", *The Sunday Times* (29 de junio de 2008), [business.timesonline.co.uk](http://business.timesonline.co.uk); M. Esterl y D. Crawford, "Siemens CEO Put to Early Test", *The Wall Street Journal* (23 de julio de 2007), p. A8; J. Ewing, "Siemens' Culture Clash", *BusinessWeek* (29 de enero de 2007), pp. 42-46; y C. C. Williams, "Slimmed-Down Siemens Girds for Growth", *Barron's* (29 de noviembre de 2010), pp. 26-27.

## NOTAS

1. Véase, por ejemplo, R. L. Daft, *Organization Theory and Design*, 10ª ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 2010).
2. T. W. Malone, R. J. Laubacher y T. Johns, "The Age of Hyperspecialization", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 2011), pp. 56-65.
3. C. Hymowitz, "Managers Suddenly Have to Answer to a Crowd of Bosses", *The Wall Street Journal* (12 de agosto de 2003), p. B1.
4. Véase, por ejemplo, "How Hierarchy Can Hurt Strategy Execution", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 2010), pp. 74-75.
5. Véase, por ejemplo, J. H. Gittel, "Supervisory Span, Relational Coordination, and Flight Departure Performance: A Reassessment of Postbureaucracy Theory", *Organization Science* (julio-agosto de 2001), pp. 468-483.
6. J. Child y R. G. McGrath, "Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy", *Academy of Management Journal* (diciembre de 2001), pp. 1135-1148.
7. B. Brown y S. D. Anthony, "How P&G Tripled Its Innovation Success Rate", *Harvard Business Review* (junio de 2011), pp. 64-72.

8. A. Leiponen y C. E. Helfat, "Location, Decentralization, and Knowledge Sources for Innovation", *Organization Science* 22, núm. 3 (2011), pp. 641-658.
9. H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1983), p. 157.
10. W. M. Bulkeley, "Back from the Brink", *The Wall Street Journal*, (24 de abril de 2006), pp. B1, B3.
11. L. R. Burns y D. r. Wholey, "Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks", *Academy of Management Journal*, (febrero de 1993), pp. 106-138; J. R. Galbraith, *Designing Matrix Organizations that Actually Work: How IBM, Procter & Gamble, and Others Design for Success* (San Francisco: Jossey Bass, 2009); y E. Krell, "Managing the Matrix", *HRMagazine* (abril de 2011), pp. 69-71.
12. Véase, por ejemplo, T. Sy y L. S. D'Annunzio, "Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives", *Human Resource Planning* 28, núm. 1 (2005), pp. 39-48; y T. Sy y S. Cote, "Emotional Intelligence: A Key Ability to Succeed in the Matrix Organization", *Journal of Management Development* 23, núm. 5, (2004), pp. 437-455.
13. N. Anand y R. L. Daft, "What Is the Right Organization Design?", *Organization Dynamics* 36, núm. 4 (2007), pp. 329-344.
14. Véase, por ejemplo, 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; D. Pescovitz, "The Company Where Everybody's a Temp", *New York Times Magazine* (11 de junio de 2000), pp. 94-96; B. Hedberg, G. Dahlgren, J. Hansson y N. Olve, *Virtual Organizations and Beyond* (Nueva York: Wiley, 2001); N. S. Contractor, S. Wasserman y K. Faust, "Testing Multitheoretical, Multilevel Hypotheses About Organizational Networks: an Analytic Framework and Empirical Example", *Academy of Management Review* 31, núm. 3 (2006) pp. 681-703; e Y. Shin, "A Person-Environment Fit Model for Virtual Organizations", *Journal of Management* (octubre de 2004), pp. 725-743.
15. J. Bates, "Making Movies and Moving On", *Los Angeles Times* (19 de enero de 1998), p. A1.
16. D. Dahl, "Want a Job? Let the Bidding Begin", *Inc.* (marzo de 2011), pp. 94-96.
17. J. Schramm, "At Work in a Virtual World", *HR Magazine* (junio de 2010), p. 152.
18. C. B. Gibson y J. L. Gibbs, "Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation", *Administrative Science Quarterly* 51, núm. 3 (2006), pp. 451-495; H. M. Latapie y V. N. Tran, "Subculture Formation, Evolution, and Conflict Between Regional Teams in Virtual Organizations", *The Business Review* (verano de 2007), pp. 189-193; y S. Davenport y U. Daellenbach, "Belonging' to a Virtual Research Center: Exploring the Influence of Social Capital Formation Processes on Member Identification in a Virtual Organization", *British Journal of Management* 22, núm. 1 (2011), pp. 54-76.
19. "GE: Just Your Average Everyday \$60 Billion Family Grocery Store" *IndustryWeek* (2 de mayo de 1994), pp. 13-18.
20. Lo siguiente se basa en el trabajo de D. D. Davis, "Form, Function and Strategy in Boundaryless Organizations", en la obra de A. Howard (editor), *The Changing Nature of Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), pp. 112-138; R. L. Cross, A. Yan y M. R. Louis, "Boundary Activities in 'Boundaryless' Organizations: A Case Study of a Transformation to a Team-Based Structure", *Human Relations* (junio de 2000), pp. 841-868; y R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick y S. Kerr, *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, revisado y actualizado (San Francisco: Jossey-Bass, 2002).
21. Véase, por ejemplo, U. Wassmer, "Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda", *Journal of Management* 36, núm. 1 (2010), pp. 141-171; A. M. Hess y F. T. Rothaemel, "When Are Assets Complementary? Star Scientists, Strategic Alliances and Innovation in the Pharmaceutical Industry", *Strategic Management Journal* 32, núm. 8 (2011), pp. 895-909; y J. A. Adegbesan y M. J. Higgins, "The Intra-Alliance Division of Value Created through Collaboration", *Strategic Management Journal* 32, núm. 2 (2011), pp. 187-211.
22. B. White, "VeriSign to Slim Down, Sharpen its Focus", *The Wall Street Journal* (14 de noviembre de 2007), p. A12.
23. S. Player, "Leading the Way to Lean", *Business Finance* (mayo de 2007), pp. 13-16.
24. Véase J. P. Guthrie y D. K. Datta, "Dumb and Dumber: the Impact of Downsizing on Firm Performance as Moderated by Industry Conditions", *Organization Science* 19, núm. 1 (2008), pp. 108-123; y K. P. De Meuse, T. J. Bergmann, P. A. Vanderheiden y C. E. Roraff, "New Evidence Regarding Organizational Downsizing and a Firm's Financial Performance: A Long-Term Analysis", *Journal of Managerial Issues* 16, no 2 (2004), pp. 155-177.
25. Véase, por ejemplo, C. O. Trevor y A. J. Nyberg, "Keeping Your Headcount When All About You Are Losing Theirs: Downsizing, Voluntary Turnover Rates, and the Moderating Role of HR Practices", *Academy of Management Journal* 51, núm. 2 (2008), pp. 259-276; T. M. Probst, S. M. Stewart, M. L. Gruys y B. W. Tierney, "Productivity, Counterproductivity and Creativity: The Ups and Downs of Job Insecurity", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80, núm. 3 (2007), pp. 479-497; y C. P. Maertz, J. W. Wiley, C. LeRouge y M. A. Campion, "Downsizing Effects on Survivors: Layoffs, Offshoring, and Outsourcing", *Industrial Relations* 49, núm. 2 (2010), pp. 275-285.
26. C. D. Zatzick y R. D. Iverson, "High-Involvement Management and Workforce Reduction: Competitive Advantage or Disadvantage?" *Academy of Management Journal* 49, núm. 5 (2006), pp. 999-1015; A. Travaglione y B. Cross, "Diminishing the Social Network in Organizations: Does There Need to Be Such a Phenomenon as 'Survivor Syndrome' After Downsizing?" *Strategic Change* 15, núm. 1 (2006), pp. 1-13; y J. D. Kammeyer-Mueller, H. Liao y R. D. Arvey, "Downsizing and Organizational Performance: A Review of the Literature from a Stakeholder Perspective", *Research in Personnel and Human Resources Management* 20 (2001), pp. 269-329.
27. T. Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (Londres: Tavistock, 1961); y J. A. Courtright, G. T. Fairhurst y L. E. Rogers, "Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1989), pp. 773-802.

28. Este análisis es conocido como un enfoque de contingencia al diseño de la organización. Véase, por ejemplo, J. M. Pennings, "Structural Contingency Theory: A Reappraisal", en la obra de B. M. Staw y L. L. Cummings (editores), *Research in Organizational Behavior*, vol. 14 (Greenwich, CT: JAI Press, 1992), pp. 267-309; J. R. Hollenbeck, H. Moon, A. P. J. Ellis, B. J. West, D. R. Ilgen, L. Sheppard, C. O. I. H. Porter y J. A. Wagner III, "Structural Contingency Theory and Individual Differences: Examination of External and Internal Person-Team fit", *Journal of Applied Psychology* (junio de 2002), pp. 599-606; y A. Drach-Zahavy y A. Freund, "Team Effectiveness Under Stress: A Structural Contingency Approach", *Journal of Organizational Behavior* 28, núm. 4 (2007), pp. 423-450.
29. La tesis de Estrategia-Estructura fue propuesta originalmente en A. D. Chandler Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962). Para un análisis actualizado, consulte T. L. Amburgey y T. Dacin, "As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1994), pp. 1427-1452.
30. Véase R. E. Miles y C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (Nueva York: McGraw-Hill, 1978); D. C. Galunic y K. M. Eisenhardt, "Renewing the Strategy-Structure-Performance Paradigm", en la obra de B. M. Staw y L. L. Cummings (editores), *Research in Organizational Behavior*, vol. 16 (Greenwich, CT: JAI Press, 1994), pp. 215-255; y S. M. Toh, F. P. Morgeson y M. A. Campion, "Human Resource Configurations: Investigating Fit with the Organizational Context", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008), pp. 864-882.
31. Véase, 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 la obra de A. H. Van de Ven y W. F. Joyce (editores), *Perspectives on Organization Design and Behavior* (Nueva York: Wiley, 1981), pp. 135-166; 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; y A. C. Bluedorn, "Pilgrim's Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environments", *Journal of Management* (verano de 1993), pp. 163-192.
32. Véase C. Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", *American Sociological Review* (abril de 1967), pp. 194-208; 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. Wang y G. P. Huber, "Understanding Technology-Structure Relationships: Theory Development and Meta-Analytic Theory Testing", *Academy of Management Journal* (junio de 1991), pp. 370-399; y W. D. Sine, H. Mitsuhashi y D. A. Kirsch, "Revisiting Burns and Stalker: formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors", *Academy of Management Journal* 49, núm. 1 (2006), pp. 121-132.
33. G. G. Dess y D. W. Beard, "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly* (marzo de 1984), pp. 52-73, E. a. Gerloff, N. K. Muir y W. D. Bodensteiner, "Three Components of Perceived Environmental Uncertainty: an Exploratory Analysis of the Effects of Aggregation", *Journal of Management* (diciembre de 1991), pp. 749-768; y O. Shenkar, N. Aranya y T. Almor, "Construct Dimensions in the Contingency Model: an Analysis Comparing Metric and Non-metric Multivariate Instruments", *Human Relations* (mayo de 1995), pp. 559-580.
34. C. S. Spell y T. J. Arnold, "A Multi-Level Analysis of Organizational Justice and Climate, Structure, and Employee Mental Health", *Journal of Management* 33, núm. 5 (2007), pp. 724-751; y M. L. Ambrose y M. Schminke, "Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 2 (2003), pp. 295-305.
35. Véase, por ejemplo, Spell y Arnold, "A Multilevel Analysis of Organizational Justice Climate, Structure and Employee Mental Health"; J. D. Shaw y N. Gupta, "Job-Complexity, Performance, and Well-Being: When Does Supplies-Values Fit Matter?", *Personnel Psychology* 57, núm. 4 (2004), 847-879; y C. Anderson y C. E. Brown, "The Functions and Dysfunctions of Hierarchy", *Research in Organizational Behavior* 30 (2010), pp. 55-89.
36. Véase, por ejemplo, R. E. Ployhart, J. A. Weekley y K. Baughman, "The Structure and Function of Human Capital Emergence: A Multilevel Examination of the Attraction-Selection-Attrition Model", *Academy of Management Journal* 49, núm. 4 (2006), pp. 661-677.
37. Véase, por ejemplo, P. R. Harris y R. T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 5ª ed. (Houston, TX: Gulf Publishing, 1999).